

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy pro grafické a reklamní studio
Processing Strategic Analysis for the Graphic and Advertising Studio

Student: Bc. Denisa Dobrocká
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Denisa Dobrocká**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zpracování strategické analýzy pro grafické a reklamní studio**
Processing Strategic Analysis for the Graphic and Advertising Studio
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace podniku
 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a veškeré zdroje, ze kterých jsem čerpala, jsou uvedeny v seznamu literatury“.

Datum odevzdání diplomové práce

21. 4. 2017

Vlastnoruční podpis studenta

Denisa Dobrocká

V Ostravě dne

Bc. Denisa Dobrocká

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 4 |
| 2. Význam a struktura strategické analýzy | 5 |
| 2.1. Strategický management..... | 5 |
| 2.2. Strategické řízení | 7 |
| 2.3. Strategie | 8 |
| 2.4. Poslání, vize, cíle podniku | 9 |
| 2.5. Strategická analýza | 11 |
| 2.5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku..... | 12 |
| 2.5.2. Analýza vnitřního prostředí podniku..... | 16 |
| 2.5.3. Souhrnná analýza | 20 |
| 2.6. Formulace a výběr strategie..... | 23 |
| 3. Prezentace podniku | 25 |
| 3.1. Nabízené služby..... | 25 |
| 3.2. Zákazníci | 26 |
| 3.3. Zaměstnanci..... | 26 |
| 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku | 27 |
| 4.1. Metodika práce | 27 |
| 4.2. Analýza vnějšího prostředí podniku | 27 |
| 4.2.1. PEST analýza | 28 |
| 4.2.2. Analýza konkurenčních sil | 38 |
| 4.2.3. Shrnutí analýzy vnějšího prostředí podniku | 42 |
| 4.3. Analýza vnitřního prostředí podniku | 43 |
| 4.3.1. Analýza klíčových faktorů | 43 |
| 4.3.2. Finanční analýza..... | 46 |
| 4.3.3. Shrnutí analýzy vnitřního prostředí podniku..... | 55 |
| 4.4. Souhrnná analýza..... | 56 |
| 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení | 58 |
| 6. Závěr | 66 |
| Seznam použité literatury | 68 |
| Seznam zkratk | 72 |
| Prohlášení o využití výsledků diplomové práce | |
| Seznam příloh | |
| Přílohy | |

1. Úvod

Základem úspěchu je mít určitou představu o své budoucnosti. Jedině tak si můžeme určit, čeho bychom chtěli dosáhnout a jaké cesty zvolit, abychom toho skutečně dosáhli. To samé platí i v podnikatelské sféře. Tyto představy jsou v této sféře odborně označovány jako vize podniků. Pokud si tedy podnik stanoví určitou představu o tom, čeho chce dosáhnout v budoucnosti či kam se dopracovat, může si také stanovit cíle, které by vedly k naplnění této představy.

Pro podnikatelskou sféru je tedy velmi důležité plánovat, ale také neustále hodnotit své okolí, které tyto představy může podstatně ovlivňovat. K analyzování prostředí podniku se využívá strategická analýza. Tato umožňuje získat přehled o dění ve vnějším prostředí, které obklopuje podnik, ale také ve vnitřním prostředí podniku. Jedině zjištěním okolností plynoucích z prostředí, ve kterém podnik působí je možné efektivně stanovit strategické cíle a vhodné strategie, které by vedly k naplnění vize podniku.

Pro podnik je důležité sledovat celkový ekonomický vývoj v dané zemi, ve které provozuje svou podnikatelskou činnost. Také je důležité mít přehled o politické stabilitě v dané zemi či sociálních a technologických podmínkách. Pro podnik by mohlo být také přínosné mít přehled ve struktuře svých dodavatelů, konkurentů či zákazníků. Jedině rozpoznáním takto důležitých faktorů si může podnik udělat představu o tom, v jakém prostředí podniká a jaké faktory vnějšího prostředí ho mohou ovlivňovat při provozování jeho podnikatelské činnosti.

Neméně důležitou stránkou, kterou se zabývá strategická analýza je také interní prostředí konkrétního podniku. Důslednou analýzou veškerých klíčových faktorů vyplývajících z vnitřního prostředí podniku je možné zjistit v čem podnik vyniká či kde má svá slabá místa. Takto provedená analýza interního prostředí může dávat odpovědi například na to, jestli některé zdroje nejsou přetěžovány či málo využívány.

Veškeré tyto ovlivňující faktory jsou podrobně analyzovány ve strategické analýze, která dává podklad pro zjištění, jakou má podnik pozici na trhu, jak je ovlivňován svým vnějším prostředím a jak hospodaří se svými disponibilními zdroji.

Cílem této diplomové práce je zjistit současnou situaci společnosti XYZ, s.r.o. na základě provedené strategické analýzy a navrhnout určitá doporučení, která by mohla dopomoci k růstu, prosperitě a zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti.

2. Význam a struktura strategické analýzy

Pro pochopení významu strategické analýzy je důležité se prvotně seznámit se základními pojmy týkající se strategického managementu. Mezi základní pojmy, které spadají do oblasti strategického managementu, patří zejména termíny, jakou jsou strategie a strategické řízení. Do procesu strategického řízení se zařazuje určení poslání, vize a cílů organizace, strategická analýza, formulace a výběr strategie, implementace strategie a kontrola strategického procesu.

2.1. Strategický management

Základem strategického managementu je strategické řízení, které se zařazuje mezi dovednosti vrcholového managementu již od poloviny 20. století. Strategické řízení je důležité pro podniky, které chtějí uspět na trhu, protože pouze strategicky zaměřené organizace se na zvoleném trhu mohou uplatnit. Základem je uvědomit si změny, které jsou součástí současného podnikání a ovlivňují konkurenceschopnost jednotlivých podniků (Matusiková a kol., 2014).

Změny se týkají mnoha oblastí. Jedná se například o transformaci světové ekonomiky a vytváření globálního trhu, vznik nových technologií, vznik nových výrobních odvětví a změny charakteru pracovní síly a práce. Současné podnikání vyžaduje rychlé reakce na dynamiku trhu a existují pouze dvě možnosti, jak mohou podniky na tyto okolnosti reagovat. Buď změnu přijmou a adekvátně na ni budou reagovat, nebo zaniknou (Zuzák, 2011).

Pouze podnikatelé či manažeři, kteří myslí strategicky, mohou adekvátně reagovat na čím dál rychlejší a neustále se měnící podmínky a mohou se tak stát úspěšnými. Myslet strategicky znamená dívat se na své možnosti z větší perspektivy a analyzovat veškeré faktory vnějšího prostředí. Při plánování je nutné brát v úvahu více variant tak, aby bylo možné pružně reagovat a ovlivňovat permanentní změny. Je podstatné promyšleně využívat dostupné zdroje, aby byly vždy využívány efektivně a hospodárně. V neposlední řadě je důležité kreativně překonávat problémy za pomoci využití potenciálu, který spočívá v zaměstnancích nebo spolupracovnících.

Strategické myšlení může mít pro podniky velké přínosy. Včasným identifikováním a využitím nových příležitostí mohou podniky prodloužit životní cyklus výrobku tím, že budou mezi prvními, kteří tuto příležitost využijí. Přínosem může být také méně krizového řízení, kdy většina chyb může být eliminována již při plánování. Tím mohou také strategicky smýšlející podnikatelé nebo manažeři získat více času pro zdokonalování vzhledem k ostatním, kteří ztrácí čas řešením vzniklých problémů operativně.

V českých podnicích však existují podstatné nedostatky, které znemožňují plně uplatňovat strategické myšlení. Mezi tyto nedostatky patří například chybějící nebo nedostatečně pochopená vize podniku. Většina podniku žádnou nemá, raději konají, než planě teoretizují. Jiné podniky berou vizi pouze jako frázi a většina zaměstnanců jí ani nerozumí. Dalším nedostatkem může být i setrvávání v určitém paradigmatu, kdy si podnikatelé myslí, že správná minulá rozhodnutí budou vhodná i v budoucnosti. Proto se podnikatelé drží osvědčených strategií a odmítají jakoukoliv změnu. Jenže si neuvědomují, že to, co bylo úspěšné v minulosti, nemusí být správným rozhodnutím v budoucnu. Výčet nedostatků, které omezují strategické myšlení, je rozsáhlý a lze zde také například zařadit i krátkozrakost, přílišnou byrokracii, nerozhodnost, nedůslednost aj. (Košťan, Šuleř, 2002).

Proto, aby podniky mohly zvládat řízení v podmínkách neustálých změn a nejistoty, existují principy strategického myšlení. Tyto principy je vhodné aplikovat do podnikové praxe tak, aby podnik mohl dosáhnout strategického úspěchu. Mezi tyto principy patří:

- *analyzování prostředí* – podnikatelé neustále sledují vývoj okolního prostředí,
- *budování vizí* – tyto vize by měly být sjednocujícím a inspirativním prvkem,
- *orientace na zákazníka* – poznání skutečných potřeb zákazníka,
- *systémovost* – integrace jednotlivých plánů napříč podnikem,
- *variantnost* – více variant strategického rozhodnutí je důležité při náhlých změnách,
- *proaktivnost* – jednat proaktivně a dříve než konkurence,
- *koncentrace zdrojů* – nutnost sladit strategii s dostupností možných zdrojů,
- *pružnost* – podniky a podnikatelé by měli jednat rychle a flexibilně,
- *inovativní přístup* – prosazování nového a nevyzkoušeného,
- *připravenost ke změnám* – počítat s nepřetržitostí změn,
- *filozofie jakosti* – ukázat zákazníkovi, že je podnik ten nejlepší pro ně,
- *vyhledávání a tvůrčí řešení problémů* – na každém problému najít něco pozitivního a brát je jako příležitost něco zlepšit,
- *„učení se“* – neustálé prohlubování znalostí zaměstnanců,
- *integrace podniku* – vytvářet podporující vztah napříč odděleními podniku,

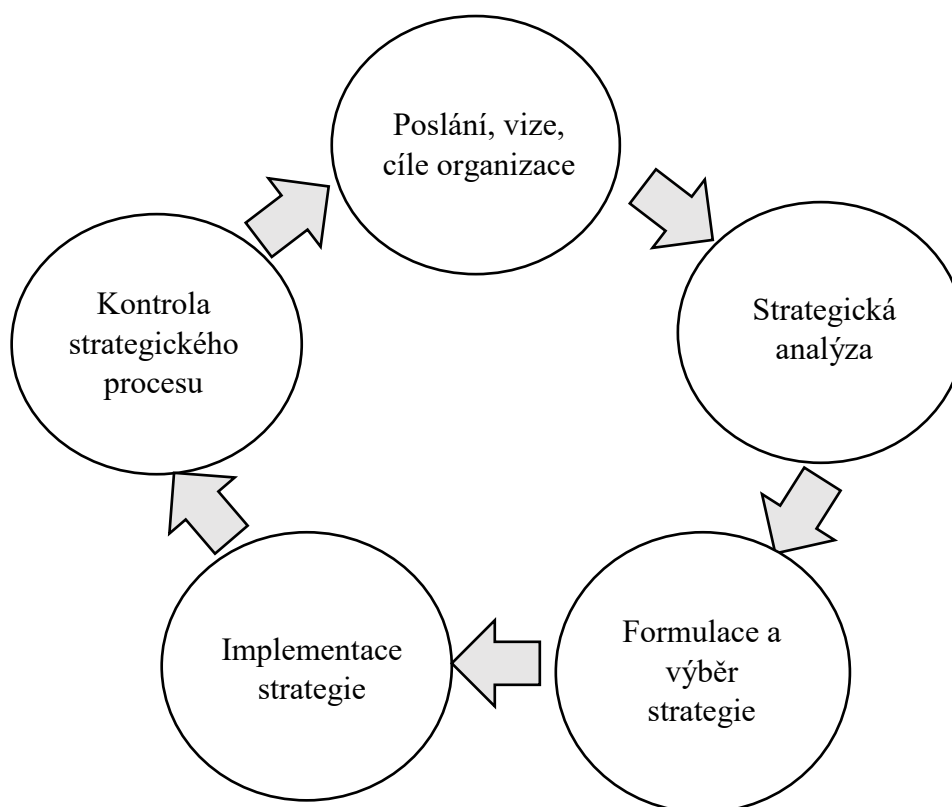
- *zaujatost* – vzbudit nadšení a touhu po úspěchu u zaměstnanců,
- *disciplína* – bez tvrdé práce nelze dosáhnout úspěchu.

Jedině zakódováním těchto principů do podnikové praxe mohou podniky úspěšně praktikovat strategické řízení (Košťan, Šuleř, 2002).

2.2. Strategické řízení

Je to proces, během kterého dochází ke sladění podnikových strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno se to týká lidí, vůdcovství, technologií a procesů. Je důležitá efektivní kombinace těchto prvků, protože to může podniku velmi pomoci k dosažení stanovených cílů. Jde tedy o neustálý proces, v rámci kterého, si podnik tvoří a určuje směr, kterým se bude vyvíjet a také aktivity, které bude podnikat. I přesto, že proces strategického řízení by neměl být jen posloupností určitých kroků, se dělí do základních pěti fází, které jsou zobrazeny v obrázku č. 2.1 (Mallya, 2007).

Obrázek 2.1: Proces strategického řízení



Zdroj: upraveno dle Matusiková a kol., 2014

V první fázi strategického řízení je třeba identifikovat podnikové mise a cíle. Určuje se tedy přesně, čeho chce podnik dosáhnout. Druhá fáze obsahuje strategickou analýzu,

ve které se rozebírá jak vnější prostředí organizace, tak také vnitřní prostředí organizace. Třetí fází je formulace strategie, kdy se podnikové vedení snaží přetvořit současné cíle a strategie tak, aby podnik byl úspěšnější a stále konkurenceschopný. Čtvrtou fází je implementace strategie, v rámci které dochází ke sladění organizační struktury, systémů nebo procesů se stanovenou strategií. V poslední páté fázi probíhá kontrola implementace zvolené strategie (Mallya, 2007).

Hlavní postavou vystupující v procesu strategického řízení, je samotný podnikatel, který se snaží vytvořit něco, co po něm zůstane. Svou tvořivostí a ctižádostí jsou podnikatelé často srovnáváni s umělci. To proto, že i podnik může být pro některé podnikatele jejich úspěšným uměleckým dílem. Úspěšný podnikatel stratég by měl být otevřený, spontánní a měl by mít smysl pro realitu. Otevřený podnikatel je přístupný ke všemu a zároveň dokáže úspěšně komunikovat s jinými lidmi. Otevřenost spočívá také ve zvědavosti a obecném přehledu mimo jeho vlastní obor. Spontánní podnikatel je nekonvenční, nezakládá si na zvyklostech a snaží se vytvářet své vlastní standardy. Zároveň by si úspěšný podnikatel měl udržet smysl pro realitu a vidět věci takové jaké jsou, ale také by měl být schopen přeměnit své představy tak, aby se staly reálné (Srpová, Řehoř, 2010).

2.3. Strategie

„Slovo strategie, které se používá v mnoha jazycích, má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, léčka, úskok apod. Základ pro jeho používání byl dán ve starověkém Řecku, kde se strategií označovalo vojenské umění, a stratégos byl vojenský velitel, kterému městský stát svěřil vedení války“ (Zuzák, 2011, str. 32).

Pro mnohé manažery jsou vojenské strategie inspirací a využívají je při strategickém řízení podniku, protože principy a postupy těchto strategií lze aplikovat i v rámci podnikové strategie. To hlavně z důvodu, že podniky ve snaze dosáhnout svých cílů vedou mezi sebou permanentní válku (Zuzák, 2011).

Strategie poskytuje představu o tom, jak podnik chce dosáhnout svých stanovených cílů. Je to účinný nástroj, který umožňuje podniku se přizpůsobit změnám, které jsou dnes součástí podnikatelského prostředí. Strategie je tedy podstatou strategického řízení (Matusiková a kol., 2014).

Dle Fotra (2012) by měli být všichni pracovníci ztotožnění s podnikovými cíli a měli by sdílet společné hodnoty tak, aby podniková strategie mohla být úspěšná. Také by takto úspěšná strategie měla vykazovat určité charakteristiky, kterými jsou:

- strategii podporuje top management,
- rozumí jí každý člen podniku,
- je flexibilní a přizpůsobitelná,
- stimuluje rozhodování o přerozdělování zdrojů,
- působí na pracovníky motivačně,
- má předem naplánovaný průběh,
- stimuluje růst hodnoty podniku.

2.4. Poslání, vize, cíle podniku

Vize určují směr rozvoje společnosti z dlouhodobého hlediska. Slouží k tomu, aby si podnikatelé ujasnili, jak by chtěli svůj podnik vidět v budoucnosti. Je to tedy určité vytváření budoucí představy. Přesněji toho, čeho by podnik, resp. podnikatelé chtěli dosáhnout z dlouhodobého hlediska. Vize tedy představuje budoucí chování organizace.

Při jejím sestavování je podle Fotra (2012) podstatné, aby byly splněny určité požadavky, které by měla obsahovat, aby mohla plnit svou funkci a nebyla pouhou frází. Je třeba na ni pohlížet z více pohledů tak, aby mohl být nalezen určitý kompromis, který nepřivede podnik do problémů. Je nutné také zhodnotit současný a budoucí stav tak, aby bylo možné srovnat rozdíl mezi tím, kde se podnik právě nachází a kde by chtěl být v budoucnu. Je tedy třeba definovat potřebnou změnu, kterou by měl podnik projít, aby si zachoval i nadále svou konkurenceschopnost.

Vize by měla být také zákaznický orientovaná. Pro zákazníky by z ní mělo vyplývat to, že podnik je schopen dokonale uspokojit skutečnou potřebu zákazníka. Také by z ní mělo být jasné, jakou má podnik zodpovědnost ke svým zaměstnancům a k okolí, které svou činností může ovlivňovat. Nejedná se tedy jen o uspokojování potřeb zákazníků, ale také o deklarování celkového postoje podniku ke svému okolí. Především je důležité přesně zformulovat veškeré komponenty vize.

Dle Fotra (2012, str. 35) se obecně ve vizi odráží následujících devět faktorů:

- „zákazníci strategického záměru,
- produkt a jeho výjimečnost,
- popis trhu a jeho segmentů,
- technické, technologické a užité přednosti produktu,
- strategická dimenze záměru – profilové zaměření podniku v plánovacím období (např. růst, ziskovost atp.),
- filozofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, soulad s posláním),
- vliv na koncepci a postavení podniku (např. konkurenční pozice),
- veřejná image,
- sociální koncepce.“

Poslání stanovujeme na základě vize. Je více konkrétní a musí odrážet stávající realitu. Při jeho formulaci se vychází z konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází. Naznačuje, proč podnik vůbec na trhu existuje. Je vhodné ho mít definováno zejména z důvodu motivace zaměstnanců v podniku. Také proto, že lidé tak budou vědět, proč je podnik na trhu a co dodává. Z jeho formulace může také vyznít, co chce podnik udělat pro vlastníky nebo jaký postoj zaujímá k vnějšmu prostředí (Charvát, 2006).

Jeden ze způsobů, jak zformulovat misi podniku je pomocí Abellova obchodního konceptu. Pomocí tohoto modelu je možné přesně specifikovat podnikatelskou činnost, na kterou se podnik zaměřuje. Podle Gimberta (2011) by poslání mělo odpovídat na tři základní otázky.

- Jakou potřebu se podnik snaží uspokojovat?
- Na jaké zákazníky se podnik zaměřuje?
- Pomocí jakých technologií či know-how podnik vykonává svou činnost?

Cíle jsou výsledky, kterých chce podnik dosáhnout. Podnik si je může určit z různých hledisek. Mohou to být cíle krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé či strategické, taktické nebo operativní. V případě, že si je podnik bude volit, dodržuje se SMART pravidlo pro jejich stanovování (Matusiková a kol., 2014).

- **Specifické** – cíle, které jsou formulovány konkrétně a přesně,
- **Měřitelné** – takové, aby bylo možné určit, čeho bychom chtěli dosáhnout konkrétním číslem nebo hodnotou,
- **Akceptovatelné** – cíle, kterých je možné dosáhnout s dostupnými zdroji a za konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází,
- **Reálné** – cíle, kterých je podnik schopen dosáhnout a nejsou příliš abstraktní,
- **Termínované** – cíle, u kterých je nutno stanovit časový horizont, během kterého má být konkrétního cíle dosaženo.

Posloupnost těchto důležitých komponentů ve strategickém řízení můžeme vidět na obrázku č. 2.2. Je důležité mít nejprve formulovanou vizi a poslání. Na základě takto sestavených prvků je možné stanovit cíle a strategie vedoucí k dosažení těchto cílů.

Obrázek 2.2: Místo strategie



Zdroj: Charvát, 2006

2.5. Strategická analýza

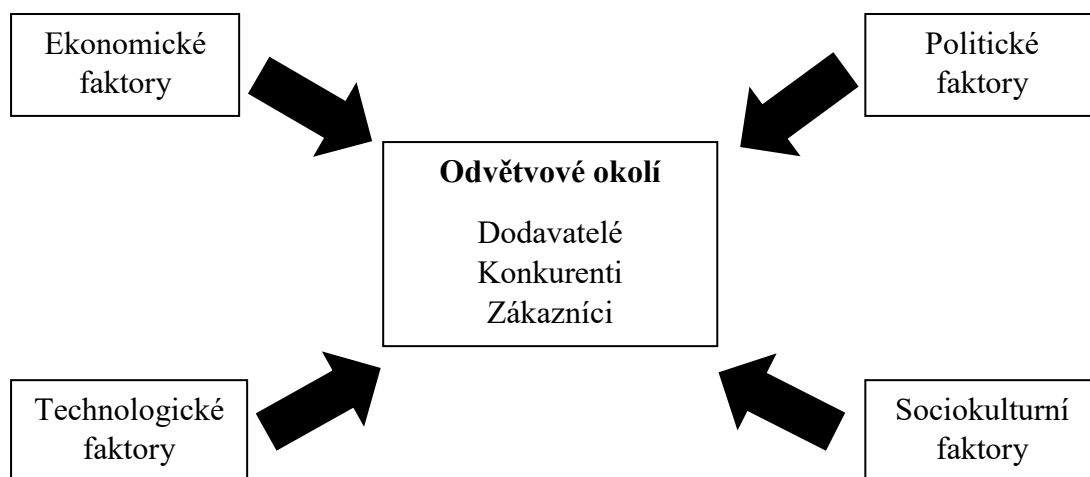
Tato analýza se skládá z jednotlivých dílčích analýz, mezi které patří analýza vnějšího prostředí a také analýza vnitřního prostředí podniku. Kompletní strategická analýza dává podniku odpověď na to, jakou má pozici v prostředí, ve kterém působí. Také může sloužit jako nástroj, ze kterého vychází, jak by podniky mohly efektivně reagovat na permanentní změny v okolí, které jsou součástí dnešního podnikání. Analýza umožňuje dívat se na podnik jako na celek, tak aby podnik mohl plně využít své vnitřní možnosti k dosažení stanovených cílů. Při důkladném prozkoumání prostředí se tak podniky mohou vyhnout i nečekaným překvapením od konkurentů, ale zejména tak vytvoří základ pro své strategické aktivity.

Při analýze okolí podniku se tedy identifikují veškeré příležitosti a hrozby, které mohou vyplývat z tohoto prostředí a ovlivňují vývoj podniku. V případě, že podnik již má zavedenou určitou strategii, která neodpovídá již současným podmínkám a podnik tak plně nevyužívá veškeré příležitosti vyplývající z okolí podniku nebo neefektivně odolává hrozbám, je důležité provést strategickou analýzu. Na základě takto provedené analýzy je možné sestavit strategii novou, která může celkově zefektivnit fungování podniku jako celku (Mallya, 2007).

2.5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

Do vnějšího prostředí spadají určité vlivy, které mohou podnik ovlivňovat. Řadí se mezi ně řadí například makroekonomické vlivy, demografický vývoj, vláda, technologie, konkurenti, dodavatelé, ekologie, trh práce, sociální, kulturní vlivy atp. Veškeré tyto faktory mohou mít podstatný dopad na podnik, ale je důležité rozlišovat, jak vzdálené jsou. Vzdálenější a málo ovlivnitelné podnikem se řadí do makroprostředí a spadají zde zejména vlivy ekonomické, technické, sociální či politické. Ve velmi blízkém okolí se nachází například konkurenti, dodavatelé nebo odběratelé a řadí se do mikroprostředí podniku. Pro potřeby strategické analýzy je vhodné si tedy vnější prostředí rozdělit na tyto dvě podskupiny, jak je naznačeno na obrázku č. 2.3, aby byly vhodně použity analytické metody (Košťan, Šuleř, 2002).

Obrázek 2.3: Okolí podniku



Zdroj: upraveno dle Sedláčková, 2000

Analýza makroprostředí podniku

Makroprostředí podniku patří mezi nejvzdálenější okolí. Spadají zde veškeré vlivy, které vznikají mimo podnik. Většina podniků nemá možnost tyto faktory nijak ovlivnit, pouze se jim musí přizpůsobovat. Podnik tedy může aktivně identifikovat veškeré vlivy v tomto okolí a tím se připravit na změny, které spadají do této oblasti. Pro analýzu tohoto prostředí se využívá PEST analýza.

PEST analýza

Tato analýza zahrnuje čtyři externí faktory, které jsou součástí makroprostředí podniku. Mezi tyto faktory se řadí politické, ekonomické, sociální a technické faktory.

Politické faktory mohou představovat pro podniky jak příležitosti, tak i zároveň hrozby, které mohou podnik ohrozit. Tyto faktory ovlivňují každý podnik a řadí se zde zejména daňové zákony, regulace exportu a importu, předpisy a vyhlášky zajišťující bezpečnost práce, zákony, právní normy, vyhlášky aj.

Ekonomické faktory charakterizují stav ekonomiky dané země. Podnikatelé by při svém rozhodování tedy měli brát v úvahu také vývoj makroekonomických trendů. Mezi tyto trendy patří například míra ekonomického růstu, míra inflace nebo úroková míra. Ekonomický růst je náznakem zvýšené spotřeby, která může podpořit aktivity podniku. V opačném případě by se podnik měl připravit na sníženou spotřebu, která by mohla mít negativní dopady na aktivity podniku. Úroveň úrokové míry ovlivňuje složení finančních zdrojů podniku, protože určuje cenu kapitálu. V případě, kdy je úroková míra na nízké úrovni, tak představuje možnost pro rozšíření aktivit podniku, jelikož je potřebný kapitál pro podnik levnější. Podobně působí i míra inflace, která čím je vyšší, tím více negativně může působit na investiční činnosti.

Sociální faktory zahrnují veškeré kulturní, demografické, náboženské nebo vzdělávací podmínky v daném okolí. Tyto faktory jsou důležité zejména z hlediska lepšího poznání struktury obyvatelstva a tím zjednodušují podniku boj o potenciální zákazníky nebo zaměstnance.

Technické faktory se týkají zejména inovační činnosti a možných technických a technologických změn, které by mohly přispět k efektivnějšímu fungování podniku. Tím, že se podnik bude snažit předpovídat možný budoucí technologický rozvoj, může získat předstih před svými konkurenty (Sedláčková, 2000).

Analýza mikroprostředí podniku

Mikroprostředí podniku představuje odvětví, ve kterém podnik realizuje svou činnost. Patří mezi nejbližší okolí podniku a řadí se zde zejména podniky, které si vzájemně konkurují, ale také dodavatelé, zákazníci nebo substituční výrobky. Při analýze mikroprostředí je úkolem identifikovat konkurenční síly a podpořit využití možných příležitostí a snažit se co nejvíce omezit možné hrozby, které mohou z tohoto prostředí vyplývat. Pro tuto analýzu se využívá tzv. model pěti sil, který je zobrazen na obrázku č. 2.4 (Dedouchová, 2001).

Analýza konkurenčních sil

Tato analýza je zaměřena na pět sil, které ovlivňují podnik. Mezi tyto síly patří:

- rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků,
- riziko vstupu potenciálních konkurentů.

Obrázek 2.4: Porterův model pěti sil



Zdroj: upraveno dle Dedouchová, 2001

Smluvní síla kupujících vyjadřuje vliv zákazníků na ceny nabízeného zboží nebo služeb daným podnikem. Tato smluvní síla se může odvíjet od citlivosti zákazníků na cenu výrobku nebo služby. Čím citlivější budou zákazníci na cenu, tím se budou snažit více uplatňovat svou vyjednávací schopnost tak, aby cenu snížili. Zákazníci jsou citlivější vůči cenové úrovni zejména v případech, kdy je produkt podniku nediferencovaný, drahý vzhledem k jejich příjmům nebo nedůležitý z hlediska potřeb zákazníka. Opakem je velmi diferencovaný produkt,

který je pro zákazníka velmi důležitý. V tom případě jsou zákazníci necitliví vůči ceně a nevyužívají svůj vliv na to, aby stlačili cenu dolů, a tudíž je jejich vyjednávací síla nízká. Smluvní síla kupujících může být také vysoká v případech, kdy jsou zákazníci velcí a těžce nahraditelní nebo mají vysoký procentní podíl nákupů (Magretta, 2012).

Při analýze **smluvní síly dodavatelů** je nutné brát v úvahu veškeré nakupované vstupy, které tvoří výrobek nebo službu. Je důležité brát v úvahu také práci zaměstnanců, pokud tvoří podstatnou část produktu. Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká například v případě, kdy neexistuje žádný alternativní dodavatel a podnik je tak závislý pouze na jednom či několika nenahraditelných dodavatelích nebo také v případě, kdy náklady na změnu dodavatele by byly příliš vysoké.

Substituty jsou výrobky nebo služby, které svou podstatou uspokojují stejnou základní potřebu zákazníků. Tvoří tedy tzv. nepřímé konkurenty produktů daného podniku. Hrozba substitučních výrobků může být vysoká v případě, že tyto substituty nabízejí zákazníkům přitažlivější poměr ceny a výkonu. Nemusí to být tedy vždy alternativy s nižší cenou, ale ty, které jsou výhodnější pro zákazníka.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje pro podniky nejistotu ztráty části tržního podílu vstupem nových konkurentů. Takovýto vstup mohou však ovlivnit bariéry, které chrání konkrétní odvětví. Čím větší jsou tyto bariéry, tím horší je pro potenciální konkurenty se do tohoto odvětví dostat. Existuje celá řada bariér, které by mohly bránit vstupu do odvětví. Mezi tyto bariéry se řadí například vysoké kapitálové investice při zahajování podnikání nebo výhody plynoucí z velkého objemu produkce současných podniků. Za pomoci úspor z rozsahu mohou současné podniky dosahovat nižších nákladů a mohou tak stanovit nižší ceny. Tím účinně zabrání vstupu nových konkurentů, kteří nemají možnost dosáhnout tak nízkých nákladů. Jako další bariéry vstupu do odvětví je možné zmínit také omezující vládní opatření, patentovou ochranu nebo subvence, které však mohou tyto bariéry zvyšovat, ale také snižovat (Magretta, 2012).

Rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí představuje neustálý boj, který podnik vede se svou současnou konkurencí. Proto, aby podnik překonal svou konkurenci, může využít spoustu způsobů, jako jsou například nižší ceny, lepší dodací podmínky nebo také uživatelským odlišením, kdy užitek z produktu daného podniku je pro zákazníka větší než u jeho konkurentů. V této části analýzy jsou hodnoceni již existující konkurenti a jejich nabízené produkty nebo služby (Vlček, 2011).

2.5.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

Do vnitřního prostředí spadají veškeré výrobní faktory, které se nacházejí uvnitř podniku. Obecně se rozlišují tři skupiny výrobních faktorů, kterými jsou práce, půda a kapitál. Mezi výrobní faktory lze zařadit také firemní kulturu, kvalitu managementu, know-how, image firmy atp. Každý podnik využívá pro svou činnost různé výrobní faktory. Pro potřeby strategického řízení je důležité analyzovat klíčové faktory podniku a také faktory finanční a rozpočtové. Z finančního hlediska je posuzováno finanční zdraví podniku, které nastiňuje finanční analýza (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Analýza klíčových faktorů

Mezi klíčové faktory lze zařadit faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby a faktory podnikových a pracovních zdrojů.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Technický rozvoj může podniku velmi pomáhat ve vytvoření konkurenční výhody vzhledem k ostatním konkurentům, protože pomocí tohoto rozvoje může podnik vytvářet nové výrobky, ale také zlepšovat ty stávající. Existují základní tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji, kterými jsou ofenzivní inovátoři, defenzivní následníci a defenzivní imitátoři.

Pro správné určení přístupu podniku k vědecko-technickému rozvoji je možné využít následující tabulku č. 2.1 (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Tabulka 2.1: Ofenzivní a defenzivní přístupu k vědecko-technickému rozvoji

| | Ofenzivní | Defenzivní |
|---------------------------------------|---|---|
| Charakter výrobků a výrobních procesů | Neustálé novinky | Zlepšování existujících |
| Vývoj výrobků | Flexibilní, rychle reagující | Rigidní s důrazem na hospodárnost |
| Rozsah výroby | Menší důraz na jednotkové náklady | Velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu |
| Implementace | Tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky | Využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur |
| Okolí firmy | Proaktivní | Reaktivní |

Zdroj: upraveno dle Keřkovský, Vykypěl, 2006

Marketingové a distribuční faktory

Tyto faktory mohou být pro jednotlivé podniky různě důležité. Pro podniky, které zhotovují výrobky pouze pro několik zákazníků, kteří se vyznačují velkou specifičností svých požadavků, nemusí mít podnik příliš silné marketingové funkce. Opak nastává v případě, kdy podniky nabízí spotřební zboží. U těchto faktorů se hodnotí zejména účinnost reklamy, vztahy s klíčovými zákazníky, kvalita výrobků a služeb, podpůrné marketingové aktivity a účinnost servisu po nákupu.

Faktory výroby a řízení výroby

Se změnou světového hospodářství souvisí i změna požadavků na flexibilitu výrobců. Tato flexibilita by se měla týkat i výroby a následného uspokojení poptávky po určitém výrobku. Dnes je důležité reagovat rychle na potřeby zákazníků a flexibilně tyto potřeby uspokojovat zejména proto, že se životní cyklus výrobků zkracuje. Velké podniky, které využívají velký rozsah výroby, dnes nahrazují podniky menší, které jsou v uspokojování potřeb zákazníků pružnější. V této oblasti se hodnotí dostatečnost výrobních kapacit vzhledem k uspokojení poptávky, pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků, dostupnost energií, surovin a výrobních zařízení.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tyto faktory mohou velmi ovlivňovat konkurenceschopnost podniku, a proto je vhodné je zařadit do analýzy vnitřního prostředí. Hodnotí se, jestli má podnik dobrou image a prestiž, fungování organizační struktury, soulad podnikové strategie s pracovním klimatem a kulturou podniku, velikost podniku v rámci odvětví, kvalita jak zaměstnanců, tak i řídicích pracovníků, účinnost personální a sociální politiky. Přičemž podniky by měli klást důraz na tyto faktory a měly by se snažit je účinně rozvíjet (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Při analýze pracovních zdrojů se zjišťuje, zdali má podnik ty správné lidi s potřebnými znalostmi a jestli jsou také umístěni na správném pracovním místě. Také se hodnotí, jestli je podnik pro zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem a poskytuje svým zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.

„Moderní organizace už nepředstavuje jako dříve hierarchii, nýbrž spíše komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují. K tomu organizace potřebuje pracovníky, kteří:

- jsou loajální k vedení organizace,
- jsou dobře vyškolení a stále připraveni učit se,

- jsou vysoce motivováni (představy, vzory, ohodnocení),
- jsou dobře informováni (otevřená komunikace ve všech oblastech organizace).

V dnešní době se mluví o řízení lidských zdrojů – Human Resource Management (HRM). Pod tím musíme rozumět snahu dostat členy organizace do středu aktivit organizace, s cílem dosáhnout na trvalo výhod soutěživosti“ (Mallya, 2007, str. 63).

Jde tedy o to, aby podniky nabízely zaměstnancům taková pracovní místa, která by pro ně mohla být trvalá a zaměstnanci by tak měli pocit, že je jejich práce pro organizaci důležitá. Takhle se zaměstnanci lépe identifikují s podnikem a mohou být i více motivováni, a právě motivovaný pracovník může být i více produktivní (Mallya, 2007).

Finanční analýza

V rámci finanční analýzy lze ohodnotit finanční hospodaření podniku z pohledu minulosti i současnosti. Finanční analýza může také poskytnout informace, které jsou užitečné pro doporučení možných řešení pro zlepšení finančního hospodaření podniku (Matusiková a kol., 2014).

Mezi zdroje, ze kterých je vhodné čerpat informace pro finanční analýzu, se řadí výkazy finančního účetnictví. Jedná se zejména o rozvahu, která podává přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojů jeho krytí. Dále mezi tyto výkazy finančního účetnictví patří výkaz zisku a ztráty a výkaz Cash Flow (Dluhošová a kol., 2010).

Mezi dílčí analýzy, které se používají při hodnocení finanční situace podniku, patří analýza absolutních ukazatelů a poměrová analýza. V obou případech se vychází z absolutních ukazatelů, které se nacházejí ve výše zmíněných výkazech finančního účetnictví. Pro skutečné zhodnocení finanční situace podniku je však nutné srovnávat výsledky dílčích analýz v průběhu několika let tak, aby mohl být stanoven relevantní závěr celkové analýzy (Matusiková a kol., 2014).

Analýza absolutních ukazatelů

Vertikální analýza je mj. součástí analýzy absolutních ukazatelů. Používá se pro analýzu aktiv a pasiv podniku. Posuzují se jednotlivé dílčí složky vzhledem k celkovému absolutnímu ukazateli. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů vertikální analýzy se používá obecný vzorec č. 2.1, jehož výpočet, včetně ostatní vzorců použitých ve finanční analýze, se nachází v příloze č. 1.

Analýza poměrových ukazatelů

Existuje velké množství ukazatelů, které se používají pro analýzu finančního stavu podniku. Proto je vhodné si poměrové ukazatele rozdělit do základních oblastí, mezi které patří finanční stabilita a zadluženost, rentabilita, likvidita a aktivita (Dluhošová a kol., 2010).

• *Ukazatelé finanční stability a zadluženosti* – prostřednictvím těchto ukazatelů jsou charakterizovány zdroje krytí podnikových aktiv. Podíl vlastního kapitálu na aktivech určuje, do jaké míry je kryt majetek společnosti vlastními zdroji. Zvyšování tohoto ukazatele přispívá k finanční stabilitě podniku. Stupeň krytí stálých aktiv určuje, zda jsou stálá aktiva kryta dlouhodobými zdroji. Pro udržení finanční stability podniku je důležité, aby stálá aktiva byla kryta pouze dlouhodobým kapitálem, a proto by výsledný ukazatel měl dosahovat hodnoty aspoň 100 %. Ukazatel celkové zadluženosti určuje podíl dluhů na celkových aktivech. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více je společnost zadlužená a tím vyšší je i riziko věřitelů.

• *Ukazatelé rentability* – rentabilitou se rozumí schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím kapitálu, který byl vložen do podniku. Rentabilita aktiv představuje klíčové měřítko rentability. Prostřednictvím tohoto ukazatele můžeme zjistit, zda je majetek společnosti využíván efektivně. Ukazatelem rentability dlouhodobých zdrojů je zhodnocována významnost dlouhodobého investování. Určuje se výnosnost vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů podniku. V rámci ukazatele rentability vlastního kapitálu je hodnocena celková výnosnost vlastních zdrojů. Ukazatel rentability tržeb patří mezi nejběžněji využívané ukazatele finanční analýzy. V případě, že tento ukazatel dosahuje nízkých úrovní, značí to špatné řízení podniku, na druhé straně vysoká úroveň tohoto ukazatele znamená nadprůměrnou úroveň podniku.

• *Ukazatelé likvidity* – slouží k zjištění platební schopnosti podniku, tudíž schopnosti podniku hradit své závazky. Proto, aby podnik byl úspěšný, je důležité, aby krátkodobé dluhy neboli závazky byly kryty oběžným majetkem. To zejména z důvodu, aby se podnik nedostal do platební neschopnosti, protože přeměna stálých aktiv v pohotové peněžní prostředky k úhradě krátkodobých závazků může trvat delší dobu. Hodnota ukazatele celkové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Ukazatel pohotové likvidity, který je očištěn o nejméně likvidní část oběžných aktiv, by se měl pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5 a jeho růst v čase signalizuje zlepšení finanční a platební situace. Do ukazatele okamžité likvidity se řadí pouze nejlikvidnější prostředky podniku, které mohou být použity k okamžité úhradě závazků.

• *Ukazatelé aktivity* – slouží k zhodnocení využívání aktiv podniku. Obrátka celkových aktiv určuje, jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe podnik využívá svůj majetek. U ukazatele doby obratu aktiv je doporučována co nejkratší doba obratu. Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o platební schopnosti odběratelů. Ukazatel by neměl trvale překračovat dobu splatnosti pohledávky. Ukazatel doby obratu závazků na druhé straně určuje platební schopnost podniku vůči dodavatelům. Měl by být udržován stabilní trend tohoto ukazatele (Dluhošová a kol., 2010).

Mimo jednotlivé poměrové a absolutní ukazatele, které podávají přehled v jednotlivých oblastech finančního hospodaření podniku, existují také souhrnné modely, které hodnotí celkovou finanční situaci podniku. Za pomoci takových modelů je možné zjistit, zda se jedná o podnik bonitní či bankrotní. Mezi takovéto modely jsou zařazeny i Altmanovy bankrotní a ratingové modely.

Altmanův model

E. Altman se snažil vytvořit model, podle kterého by bylo možné predikovat bankrot podniku. Svůj výzkum prováděl na šestašedesáti výrobních podnicích, které si rozdělil na bankrotující a nebankrotující. Za pomoci dvaadvaceti poměrových ukazatelů byl schopen sestavit Z – Score model (Dluhošová a kol., 2010).

Původní model byl stanoven pro společnosti, které obchodují své akcie na kapitálovém trhu. Další modifikace modelu je vhodná pro ostatní společnosti, které neobchodují své akcie na kapitálovém trhu. Ukazatel Z – Score je sestaven z pěti ukazatelů. Každému ukazateli je přiřazena určitá váha. Výsledný ukazatel, který je označován písmenem „Z“, může nabývat různých hodnot. Podle toho, jaké je hodnoty tento ukazatel můžeme určit, jestli má podnik:

- minimální pravděpodobnost bankrotu – $Z > 2,90$,
- vysokou pravděpodobnost bankrotu – $Z < 1,20$,
- umístění v šedé zóně – $1,20 \leq Z \leq 2,90$.

Celkové výpočty ukazatele Z i jednotlivých dílčích ukazatelů jsou součástí přílohy č. 1.

2.5.3.Souhrnná analýza

Spojením vnějšího a vnitřního prostředí do jedné analýzy vzniká syntéza, která může být vhodná pro následnou formulaci obecné strategie pro podnik. Pro tuto analýzu může být využita analýza SWOT.

SWOT analýza

Analýza SWOT představuje spojení veškerých předešlých analýz, které hodnotí jednotlivá prostředí zvlášť. Cílem této analýzy je rozpoznat silné a slabé stránky podniku, ale také identifikovat možné příležitosti a hrozby, které vyplývají z okolí podniku. Název analýzy se spojuje se čtyřmi anglickými slovy, kterými jsou:

- **S** – strengths (silné stránky),
- **W** – weaknesses (slabé stránky),
- **O** – opportunities (příležitosti),
- **T** – threats (hrozby).

Mezi **silné stránky** podniku se řadí veškeré přednosti, které podnik má a může tak získat převahu nad svými konkurenty ve formě konkurenční výhody. Mezi silné stránky podniku lze zařadit například vyspělá technologie, kterou podnik disponuje, přístup k vzácným zdrojům nebo také kvalitní a těžce nahraditelní zaměstnanci podniku.

Slabé stránky představují veškeré nedostatky, které vytváří negativní vnitřní podmínky v podniku. Tyto nedostatky mohou způsobit nižší výkonnost podniku nebo také mohou ohrozit jeho existenci. Mezi slabé stránky může spadat například nedostatek potřebných zdrojů, neúměrné finanční zatížení podniku nebo také zastaralost používané technologie.

Příležitosti vyplývají z prostředí, ve kterém podnik působí. Jsou to veškeré příznivé podmínky, které z tohoto prostředí vyplývají. Mohou to být například příznivé změny v zákonech, zvyšující se počet obyvatel, resp. potenciálních zákazníků nebo zavádění nových technologií. Důležité je však to, že by se příležitosti měly sledovat zejména z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí, tudíž by neměl být posuzován pouze současný stav tohoto prostředí.

Hrozby, stejně jako příležitosti, také vyplývají z vnějšího prostředí podniku, avšak jsou to podmínky, které jsou nepříznivé pro podnik. Jako nepříznivé se může pro podnik jevit například vstup velmi silného konkurenta na trh, legislativní změny nebo pokles počtu zákazníků (Košťan, Šuleř, 2002).

Výsledkem SWOT analýzy by měla být specifikace několika důležitých silných i slabých stránek, ale také hrozeb a příležitostí, které vyplývají z vnějšího prostředí. Tento výsledek se dále může sumarizovat. Tato sumarizace spočívá ve zpracování matice, která je zobrazena na obrázku č. 2.5 a která nám umožňuje první generování strategických alternativ.

Obrázek 2.5: SWOT matice

| | | |
|--|--|---|
| | Slabé stránky (W) 1. ... 2. | Silné stránky (S) 1. ... 2. |
| Příležitosti (O) 1. ... 2. | WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti) | SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti) |
| Ohrožení (T) 1. ... 2. | WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) | ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení) |

Zdroj: upraveno dle Váchal, Vochozka, 2013

SO strategie využívají silných stránek podniku tak, aby byly využity příležitosti, které vyplývají z vnějšího prostředí. Tato kombinace není v reálném životě příliš častá, a proto tento kvadrant představuje stav podniku, který je žádoucí a ke kterému by podnik měl směřovat.

WO strategie cílí na eliminaci slabých stránek podniku pomocí využití příležitostí. Podniky tak mohou aplikovat strategii získání dodatečných zdrojů pro využití této příležitosti formou akvizice nebo získáním kvalitních pracovníků.

ST strategie jsou vhodné pro podniky, které jsou dostatečně silné na to, aby mohly čelit ohrožení. Například v případě hrozby kopírování patentově chráněných výrobků konkurenty lze čelit této hrozbě vymáháním pokut od těchto konkurentů.

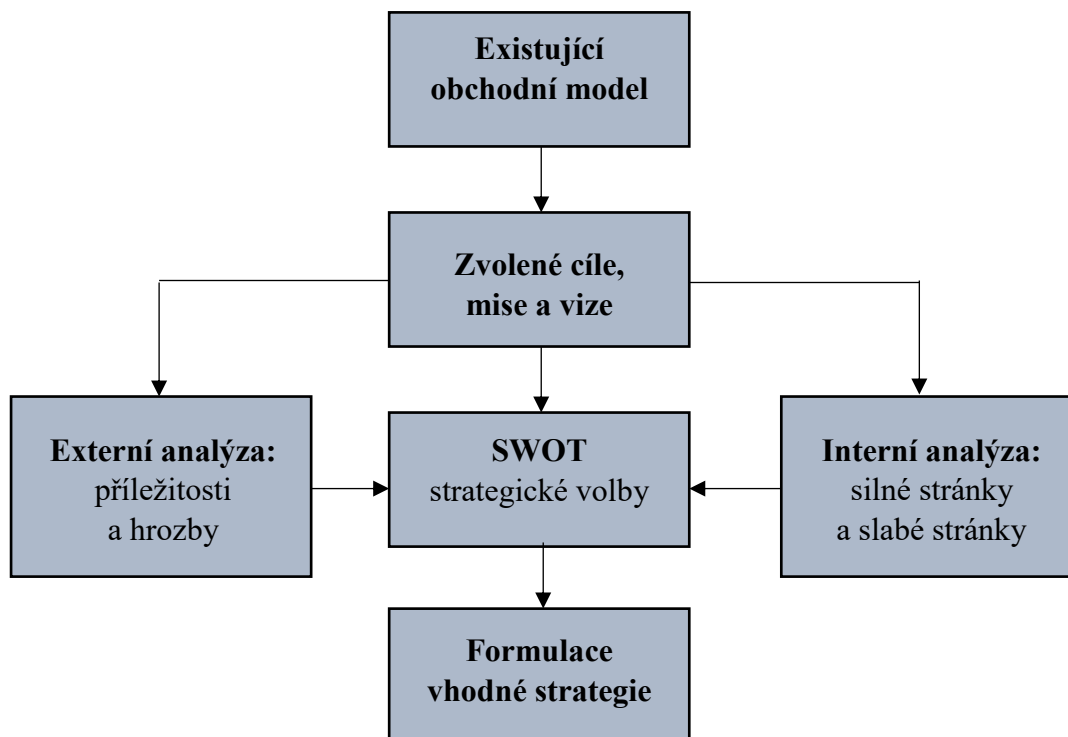
WT strategie slouží pro obranu, kdy podnik bojuje o přežití. Využitím těchto strategií se podnik snaží odstranit slabé stránky a vyhnout se ohrožením. Typickými strategiemi může být například fúze, snížení nákladů či dokonce bankrot nebo likvidace podniku (Váchal, Vochozka, 2013).

2.6. Formulace a výběr strategie

Při formulaci podnikové strategie je nutné brát v úvahu množství různých faktorů. Obecně lze považovat formulaci strategie jako nalezení rovnováhy mezi potenciály podniku, které vyplývají z vnitřního prostředí a faktory, které vyplývají z vnějšího prostředí, které podnik obklopuje. Je třeba zvážit tržní příležitosti, strukturu odvětví a konkurenční tlaky. Dále je třeba také zhodnotit zdroje podniku, které jsou potřebné pro naplnění zformulovaných strategií. Zdali má podnik dostupné zdroje na to, aby strategii mohl realizovat, a tak uskutečnit své plány. Důležitým faktorem je také ohrožení podniku, které může vyplývat ze zvolené strategie. Je nutné stanovit veškeré přednosti a nedostatky zvolených strategií. Zvolená strategie by také měla korespondovat s uznávanými hodnotami podniku a vizí top managementu. Strategie by měla být zvolena taková, která spěje k tomu, aby byla naplňována vize.

Měly by být brány také v úvahu veškeré politické, regulační a ekonomické aspekty, které vyplývají z vnějšího prostředí podniku tak, aby byly využity veškeré příležitosti, které z tohoto prostředí vyplývají. Při formulování strategie je možné vycházet ze SWOT matice, jak je naznačeno na obrázku č. 2.6, která slouží k doporučení určitých obecných typů strategií, které je možné dále rozpracovávat na konkrétní specifické plány pro určitý podnik (Vochozka, Mulač, 2012).

Obrázek 2.6: Formulace strategie



Zdroj: upraveno dle Hill, Jones, 2013

Při výběru strategie je podstatné brát v úvahu riziko vyplývající z provedeního rozhodnutí. Kritickým faktorem může být načasování výběru strategie, ale také reakce konkurentů. Jak říká Vochozka a Mulač (2012) vhodná strategie by měla splňovat minimálně tři základní předpoklady:

- **vhodnost** – soulad s provedenou strategickou analýzou a zároveň udržení či zvýšení konkurenceschopnosti podniku,
- **přijatelnost** – uspokojení většiny ze zájmových skupin, které podnik ovlivňují,
- **proveditelnost** – dosažitelnost potřebných zdrojů pro realizaci strategie.

3. Presentace podniku

Společnost XYZ, s.r.o. poskytuje služby v oblasti grafiky a reklamy. Působnost společnosti se vztahuje zejména na oblast Moravskoslezského kraje. Její portfolio služeb se člení do několika kategorií, kterými jsou grafika spojená s designem, tiskařské služby a reklamní předměty. Také poskytuje nadstandardní služby v rámci propagace.

3.1. Nabízené služby

Grafika a design

V oblasti grafiky a designu podnik nabízí širokou paletu služeb. Mezi tyto patří:

- tvorba logo typu včetně grafického manuálu, tzn. vytvoření celkové identity společnosti,
- tvorba katalogů, kalendářů, propagačních brožur,
- tvorba plakátů, letáků, vizitek,
- webové stránky včetně webových bannerů,
- billboardy, velkoplošné prezentace, výstavní panely,
- světelné reklamy, poutače, vlajky,
- obalový a průmyslový design,
- návrhy a realizace polepů automobilů, autobusů, bagrů apod.

Pro všechny tyto úkony je používán profesionální software, který zajišťuje kvalitu a rychlost dodávaných produktů.

Tiskařské technologie

Společnost také disponuje vlastními tiskařskými technologiemi. To zejména proto, aby svým klientům mohla poskytovat komplexní balíček služeb od návrhu až po samotnou realizaci produktu. Mezi tyto technologie patří velkoformátová tiskárna a plnobarevný tiskový stroj. Společnost je tak schopna menší zakázky realizovat přímo ve svých prostorách.

Produkty většího rozsahu jsou zpracovávány v tiskárnách, které se na tuto činnost specializují. Jelikož společnost již delší dobu spolupracuje s těmito tiskárnami, může svým zákazníkům zaručit adekvátní ceny a rychlejší zpracování požadovaných produktů. Mezi tiskové technologie, které společnost nabízí, patří ofsetový, malonákladový, velkoplošný,

tampónový, termotransferový a termosublimační tisk, sítotisk a flexotisk, gravírování a laserování.

Reklamní předměty

Společnost se zabývá také tvorbou reklamních předmětů. Tyto reklamní předměty jsou vytvářeny buď individuálně podle požadavků zákazníka, nebo si zákazníci mohou také vybrat z již realizovaných zakázek, které jsou obsaženy v katalogu Reklamních dárků. Mezi tyto reklamní předměty se řadí:

- psací potřeby,
- kalendáře, diáře,
- tašky, batohy, kufry,
- deštníky, pláštěnky,
- kancelářské potřeby atp.

Nadstandard

Nadstandardní služby, které společnost poskytuje, se týkají všeho, co je spojené s propagací. Společnost tedy nabízí realizaci i těch nejsložitějších propagačních materiálů jako jsou například výstavní expozice, grafika a polep autobusů nebo světelná reklama.

3.2.Zákazníci

V současné době společnost pracuje pro více než padesát různých firem, kterým zajišťuje kompletní servis v oblasti grafiky, tiskových služeb a reklamních předmětů. Mezi tyto firmy patří například Beskydské informační centrum, HYUNDAI, Vítkovice MACHINERY GROUP, Dobrá čajovna, VOKD, PORR, WACC services, Primus CE, AHRA consulting, České Dráhy, DURMAN, Hutní projekt, M+D Market, Vojsko Opava. Společnost XYZ, s.r.o. si zakládá na tom, aby se svými zákazníky navazovala zejména dlouhodobé vztahy tak, aby mohla vždy přesně uspokojit jejich potřeby v rámci prezentace jejich firmy.

3.3.Zaměstnanci

Společnost v současné době zaměstnává osm zaměstnanců. Kromě pěti grafiků zde pracují dva produkční výrobci a jeden technický pracovník. Všichni zaměstnanci společnosti musí být schopni vykonávat svou práci dle pracovní smlouvy, ale současně také musí být manuálně zruční pro realizaci určitých zakázek.

4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku

Východiskem pro provedení strategické analýzy v reálných podmínkách konkrétního podniku je teoretická část diplomové práce, ve které je specifikována tvorba jednotlivých dílčích analýz, které tvoří celkovou strategickou analýzu pro zvolený podnik XYZ, s.r.o.

4.1. Metodika práce

Pro účelné provedení strategické analýzy je prostředí podniku rozděleno a vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí je velmi rozsáhlé a vyskytuje se zde spousta klíčových faktorů, které mohou ovlivňovat podnik. Proto je tohle prostředí dále rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí podniku. Analýza faktorů makroprostředí spočívá v rozboru čtyř oblastí, na které je zaměřena PEST analýza. Pro analýzu faktorů mikroprostředí je aplikována analýza konkurenčních sil. Z vnějšího prostředí tedy vyplývají veškeré příležitosti nebo hrozby pro podnik.

Po analýze vnějšího prostředí je vhodné se také zaměřit na interní stránku analyzovaného podniku. Tyto interní informace týkající se celkového fungování podniku i jeho finančního zdraví jsou obsaženy v analýze vnitřního prostředí. Toto prostředí může velmi ovlivňovat volbu strategických alternativ, protože jediné poznáním disponibilních zdrojů a možností podniku je možné stanovit pro podnik vhodné doporučení, které může mít šanci uspět. Z vnitřního prostředí tedy vyplývají veškeré silné a slabé stránky podniku.

Strategická analýza je ukončena syntézou předchozích analýz, která umožňuje tvorbu základních strategických alternativ. K vytvoření této syntézy slouží SWOT analýza v rámci které, jsou stanoveny podstatné silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby.

Základní strategická alternativa je východiskem pro stanovení konkrétních strategických cílů a návrhů, které by mohly přispět k růstu a prosperitě podniku.

4.2. Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější prostředí je, jak již bylo napsáno výše, rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí z důvodu volby vhodné analytické metody. Pro analýzu makroprostředí slouží PEST analýza, ve které jsou hodnoceny čtyři základní oblasti. Pro analýzu mikroprostředí byla zvolena analýza konkurenčních sil, ve které se hodnotí pět sil, které působí na podnik v jeho blízkém okolí.

4.2.1. PEST analýza

Mezi čtyři základní oblasti, na které je zaměřena tato analýza spadají politická, ekonomická, sociální a technická oblast. Veškeré tyto oblasti jsou rozebrány v dalších odstavcích, které obsahují zejména detailní rozbor faktorů, které mohou ovlivnit zvolenou společnost XYZ, s.r.o.

Politická oblast

Česká republika je demokratický stát, ve kterém plně funguje tržní ekonomika. Vrcholným orgánem výkonné moci ve státě je vláda a ta je odpovědná poslanecké sněmovně. V současné době je předsedou vlády České republiky Bohuslav Sobotka. Vláda má koaliční charakter a skládá se ze tří politických stran, kterými jsou Česká strana sociálně demokratická, ANO 2011 a Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová (KDU-ČSL). V opozici stojí KSČM, TOP09, ODS a ÚSVIT. Prezidentem České republiky je v současné době Miloš Zeman (vláda, online, 2017).

Česká republika je také členem Evropské unie, ale zatím nebyla zavedena společná měna euro. To zejména proto, že existuje velký rozdíl v životní úrovni v České republice ve srovnání se západními zeměmi. Členské státy však mají povinnost euro přijmout a stát se členy eurozóny. Pro zavedení této měny je důležité splnit maastrichtská konvergenční kritéria a po dobu minimálně dvou let je nutné se účastnit v mechanismu směnných kurzů ERM II. Maastrichtská kritéria již Česká republika splňuje a s největší pravděpodobností i v příštích letech bude, ale vláda své rozhodnutí o zavedení společné měny stále oddaluje. To zejména proto, že existuje určitá nejistota ohledně dalšího směřování jak Evropské unie, tak i samotné eurozóny. Což podtrhuje také výsledek referenda o vystoupení Spojeného království z EU. Vláda České republiky tedy zatím nestanovila konkrétní datum vstupu do eurozóny po doporučení Ministerstva financí a České národní banky. Česká republika tak pravděpodobně nebude ani v roce 2017 vstupovat do kurzového mechanismu ERM II. Tudíž by minimálně do roku 2020 nemělo být přijato euro (MFČR, online, 2016). Pro společnost XYZ, s.r.o. z toho vyplývá, že ji nebudou v příštích letech vznikat dodatečné náklady na úpravu ceníků či úpravu účetních či jiných softwarových systémů.

Společnost XYZ, s.r.o. je založena podle platné legislativy České republiky. Z toho vyplývá také dodržování základních zákonů, které se týkají každého podnikatelského subjektu. Mezi tyto zákony patří zákon č. 89/2012 Sb. – Nový občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních korporacích, zákon č. 634/1992 Sb. – zákon o ochraně spotřebitele,

zákon č. 101/2000 Sb. – Zákon o ochraně osobních údajů. V grafickém průmyslu je také důležitý zákon č. 121/2000 Sb. – Autorský zákon. Společnost XYZ, s. r. o. má také povinnost k dani z příjmů právnických osob, která se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění platném pro příslušné zdaňovací období. Od roku 2010 je sazba daně z příjmů právnických osob nastavena na úrovni 19 %. (finanční správa, online, 2016).

Společnost zaměstnává 8 zaměstnanců a jako zaměstnavatel se také musí řídit zákonem č. 262/2006 – Zákoník práce, který vymezuje pracovněprávní vztahy. Tento zákon upravuje veškeré vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Zákon by měl projít v roce 2017 novelou, která upravuje mj. zejména práci z domova, ochranu před stresem a určování pracovní doby. Návrh novely by měl dát prostor zaměstnancům ke vzájemnému střídání práce z pracoviště zaměstnavatele a práce z domova. To zejména proto, aby bylo méně komplikované skloubit osobní a pracovní život zaměstnanců. Podle nového návrhu by se také zaměstnavatelé měli co nejvíce snažit eliminovat vznik stresových situací na pracovišti. V praxi to však může být těžko aplikovatelné. Posledním podstatným bodem novely je také určování pracovní doby zaměstnancem. Nově bude možné, aby si zaměstnanec se svým zaměstnavatelem dohodl, jestli si bude pracovní dobu určovat sám nebo bude vykonávat práci z domova v době určené zaměstnavatelem (mpsv, online, 2016).

Podnikatelské prostředí se v České republice zlepšuje a v hodnocení podnikatelského prostředí Doing Business se za rok 2016 umístila na 27. místě. Takto dobré umístění bylo zapříčiněno zejména díky dobrým podmínkám pro zahraniční obchod. Umístění České republiky na takovém místě zajistilo také zlepšení indikátoru placení daní. To zejména proto, že se ministerstvo financí snaží v České republice celkově zjednodušit daňový systém například v projektu „Moje daně“ (ekonom, online, 2016).

Tento projekt byl navržen zejména z důvodu, že zákon o dani z příjmů je již zastaralý a byl mnohokrát obměňován. Bude tedy navržen nový zákon o daních z příjmů, který by měl být jednodušší a snadněji srozumitelný. Zároveň by tento zákon měl vytvořit podmínky pro Integrovaný systém správy daní a pojistného. Návrh tohoto nového zákona je předpokládán na září roku 2017 a účinnosti by měl nabýt začátkem roku 2020. Jelikož není přesně specifikováno, jak bude nový zákon vypadat a jeho základní myšlenky budou představeny teprve v září letošního roku nelze jednoduše konstatovat, jaký dopad bude mít tento zákon na podnikatele a společnost XYZ, s.r.o. Základním předpokladem je zatím pouze to, že tento jednoduchý koncept zákona si vláda bude moci na míru upravit své politice a zákon tak

nebude obsahovat žádné výjimky ani sazbu daně. Ty budou obsaženy v katalogu výjimek, který bude vycházet ze současné úpravy.

Projekt se také zaměřuje na tzv. daňové kiosky. Tyto kiosky by měly představovat virtuální finanční úřady. Zavedení takovýchto kiosků by mělo zjednodušit podávání daňového přiznání, které bude moci vyřešit i z domova (MFČR, online, 2016).

Ekonomická oblast

Pro zhodnocení ekonomické situace slouží základní makroekonomické ukazatele, kterými jsou hrubý domácí produkt, spotřeba domácností, úroveň úrokové míry, průměrná míra inflace, průměrná míra nezaměstnanosti a vývoj mezd v České republice. Rozbor těchto makroekonomických ukazatelů zahrnuje jak jejich minulý vývoj od roku 2012, tak i pravděpodobnou predikci pro rok 2017 a 2018.

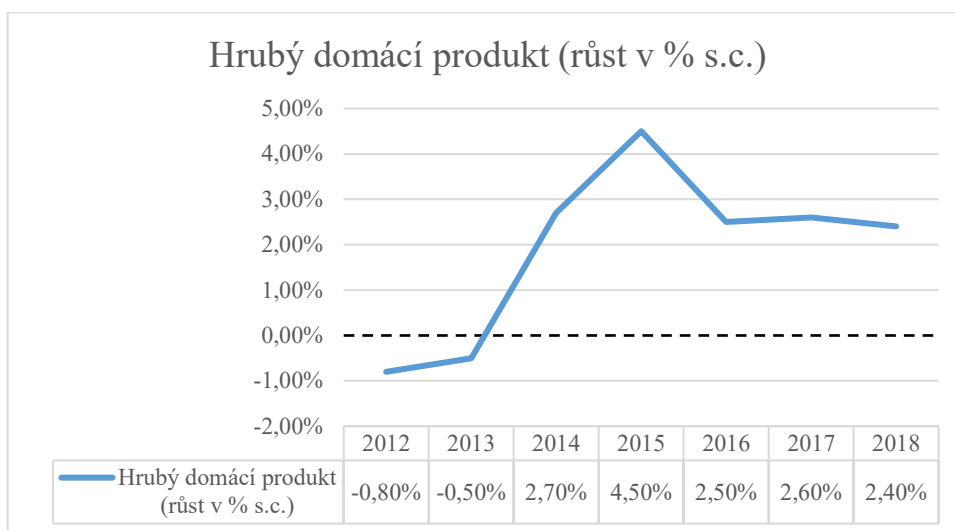
Hrubý domácí produkt

Představuje základní ukazatel, který je využíván pro měření výkonnosti celé ekonomiky. Je to v penězích vyjádřená celková hodnota statků a služeb vyprodukovaných během určitého období na území daného státu. V grafu č. 4.1 je zaznamenán jeho růst v období od roku 2012 do roku 2016 včetně predikce na rok 2017 a 2018.

V roce 2015 byl růst hrubého domácího produktu na nejvyšší úrovni od roku 2012. V roce 2016 se však tento růst zpomalil, což bylo způsobeno zejména jednorázovými faktory, mezi které se řadí zhoršení vývoje zahraničního obchodu spojené se zpomalením zahraniční poptávky. Na tento utlumený růst také působila snížená dynamika domácí poptávky, kdy v roce 2016 rapidně klesla spotřeba vládního sektoru.

Predikce pro rok 2017 naznačuje, že by se měl růst HDP oproti roku 2016 mírně zvýšit z 2,5 % na 2,6 %. To zejména proto, že se předpokládá zvýšení investic v sektoru vládních institucí, akcelerace soukromých investic a příznivý vývoj spotřeby domácností zapříčiněný dobrou situací na trhu práce spojenou s rychlým růstem mezd. V roce 2018 by se měl reálný HDP zvýšit o 2,4 % (MFČR, online, 2017).

Graf 4.1: Hrubý domácí produkt

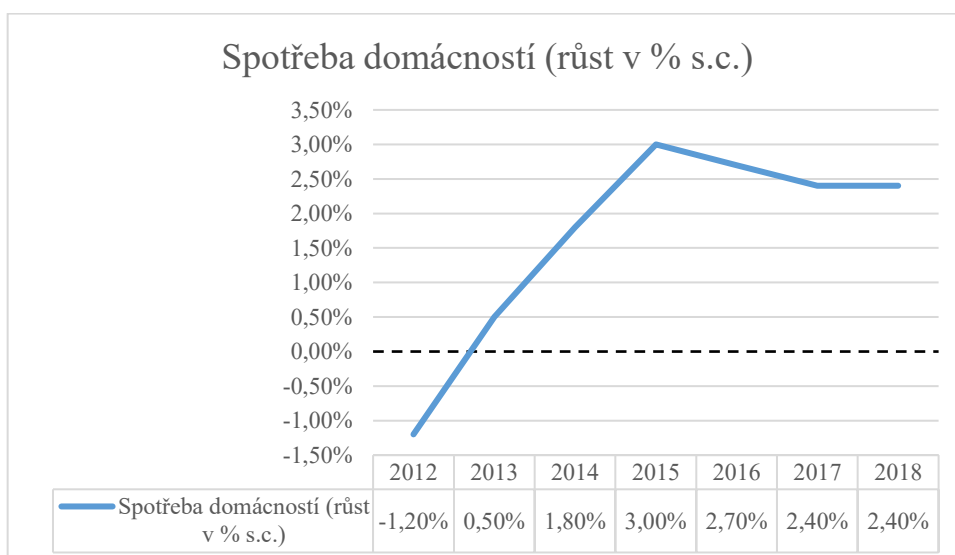


Zdroj: upravené podle Makroekonomické predikce MFČR, 2017

Spotřeba domácností

Spotřeba domácností má tendenci i nadále růst. Jak je možno vidět v grafu 4.2 od roku 2015 se však její růst zpomalil, ale i v následujících dvou letech bude překračovat hranici 2 %. Jak již bylo napsáno výše, je to zapříčiněno dobrou situací na trhu práce spojenou s nárůstem mezd, který i přes vyšší inflaci vede k pozitivnímu vývoji spotřeby domácností (MFČR, online, 2017).

Graf 4.2: Spotřeba domácností



Zdroj: upravené podle Makroekonomické predikce MFČR, 2017

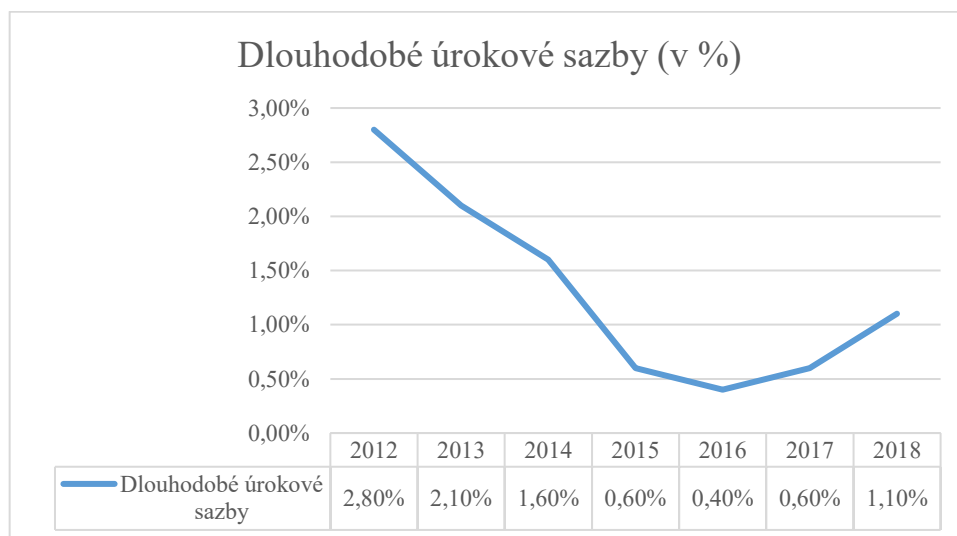
Na příznivý vývoj HDP tedy má určitý vliv i spotřeba domácností. Rostoucí HDP a spotřeba je příznivá zejména pro zákazníky společnosti XYZ, s.r.o. Mezi tyto zákazníky se řadí především velké společnosti, které jsou závislé na příjmu od běžných spotřebitelů. Čím větší bude spotřeba domácností, zákazníci společnosti XYZ, s.r.o. budou mít i větší tržby a budou si moct dovolit investovat i více peněžních prostředků do propagace, aby si tak zajistili odběr svých výrobků.

Úroková míra

Úroveň úrokové míry měla klesající tendence, až do roku 2016 kdy se pohybovala na nejnižší úrovni od roku 2012. Jak je možno vidět v grafu 4.3 od roku 2016 začínají úrokové sazby růst, a to znamená nevýhodnější investiční podmínky pro podnik. Na druhé straně je však predikce úrokové sazby pro následující dva roky stále na velmi nízkých úrovních v porovnání s mírou inflace.

Z hlediska výše úrokové sazby pro rok 2017 je stále pro podnik XYZ, s.r.o. výhodné investovat a rozšířit tak aktivity podniku, protože potřebný kapitál je možné získat levně. V roce 2018 by měla úroveň úrokové sazby vzrůst na 1,1 %, což znamená 0,5% nárůst oproti roku 2017.

Graf 4.3: Dlouhodobé úrokové sazby



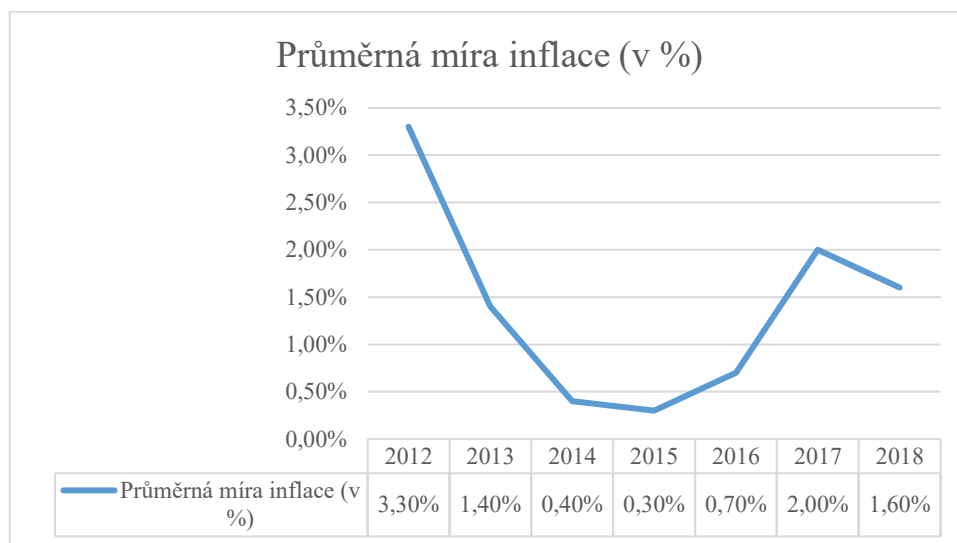
Zdroj: upravené podle Makroekonomické predikce MFČR, 2017

Inflace

Inflace obecně znamená zvyšování cenové hladiny. Jak je vidět v grafu 4.4 průměrná míra inflace byla na nejnižší úrovni v roce 2015. Od tohoto roku však nabývá stále vyšších hodnot.

V roce 2016 se průměrná míra inflace pohybovala stále na nízké úrovni, ale v posledních dvou měsících tohoto roku začala rapidně narůstat. Pro letošní rok 2017 je predikována průměrná míra inflace ve výši 2 %. Na zvýšení míry inflace měly největší vliv ceny potravin a ceny pohonných hmot, které se zvýšily z důvodu rostoucích cen ropy. Pro rok 2018 je předpokládána míra inflace ve výši 1,6 % (MFČR, online, 2017). Se zvyšující se cenou potravin mohou zaměstnanci společnosti XYZ, s.r.o. tlačit na zvyšování mezd.

Graf 4.4: Průměrná míra inflace

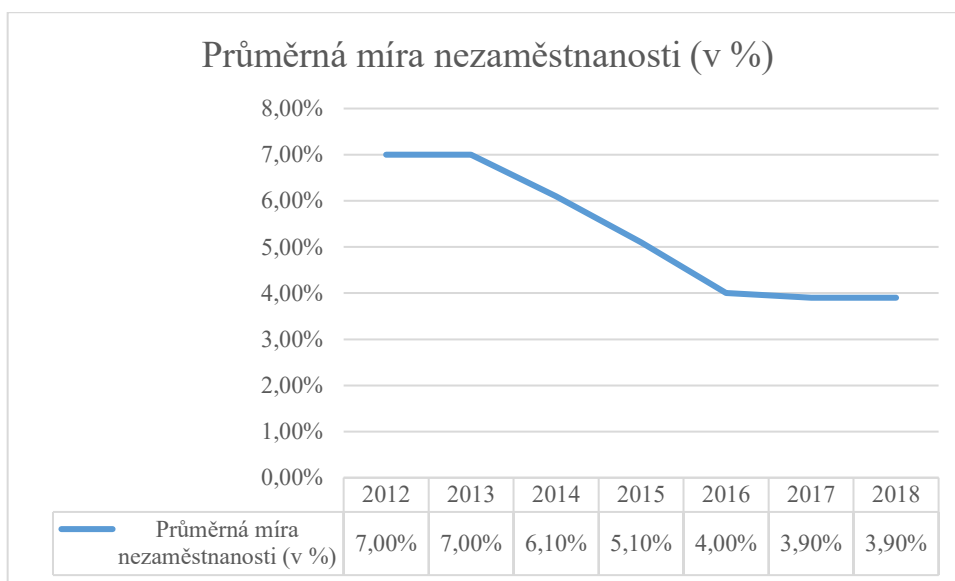


Zdroj: upravené podle Makroekonomické predikce MFČR, 2017

Míra nezaměstnanosti

Průměrná míra nezaměstnanosti je naznačena v grafu 4.5. Od roku 2013 se pravidelně snižuje. Trh práce ovlivňuje ekonomická konjunktura a vyvíjí se velmi dynamicky. Velmi nízká nezaměstnanost v posledních letech a s tím spojený nedostatek pracovní síly se projevují v rychlém růstu reálných mezd. Jelikož se míra nezaměstnanosti pohybuje velmi blízko své přirozené míry, není předpoklad, že bude klesat pod úroveň 3,9 %. Pro zaměstnavatele a také pro podnik XYZ, s.r.o. je to signálem zvyšování mezd svých zaměstnanců (MFČR, online, 2017).

Graf 4.5: Průměrná míra nezaměstnanosti v České republice

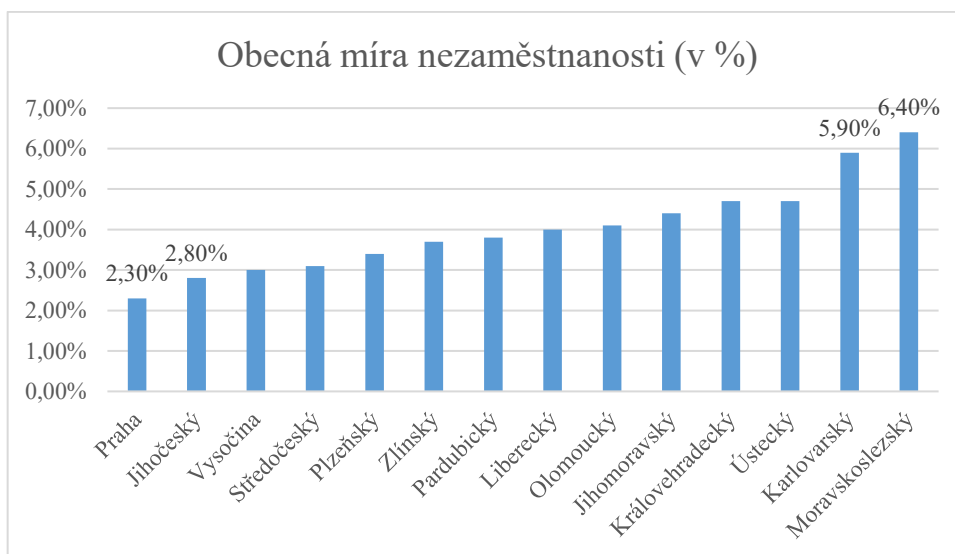


Zdroj: upravené podle Makroekonomické predikce MFČR, 2017

Obecná míra nezaměstnanosti se však liší podle krajů. Jelikož se analyzovaný podnik nachází v Moravskoslezském kraji, je vhodné porovnat míru nezaměstnanosti napříč jednotlivými kraji a zjistit na jaké úrovni se nachází v tomto kraji.

Z následujícího grafu 4.6 vyplývá, že v Moravskoslezském kraji je obecná míra nezaměstnanosti nejvyšší v celé České republice. Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji činí 6,40 %, což je vyšší než průměrná míra nezaměstnanosti v České republice, tudíž by nárůst reálných mezd v tomto kraji nemusel být tak rychlý jako v ostatních krajích.

Graf 4.6: Obecná míra nezaměstnanosti v krajích ČR



Zdroj: upravené podle Českého statistického úřadu, 2016

Vývoj mezd

Mzdy také velmi ovlivňují ekonomické dění ve společnosti. Jak už bylo napsáno výše, očekává se optimistický vývoj mezd v České republice. Minimální mzda se od roku 2017 bude zvyšovat z původní úrovně 9 900 Kč na 11 000 Kč pro stanovenou pracovní dobu 40 hodin týdně (mpsv, online, 2016).

Průměrná mzda ve třetím čtvrtletí roku 2016 vzrostla na 27 220 Kč, což znamená 4,5% nárůst nominální mzdy oproti stejnému období minulého roku. Reálně vrostla průměrná mzda o 4 %. V Moravskoslezském kraji byl v roce 2016 zaznamenán růst průměrné hrubé mzdy o 3,5 % a průměrná hrubá mzda v tomto kraji činila 24 647 Kč. (czso, online, 2016).

V prvním pololetí roku 2016 bylo evidováno ve skupině reklamní grafik zhruba tři tisíce zaměstnanců. Průměrný plat těchto zaměstnanců se pohyboval na úrovni 19 890 Kč. Medián byl nižší a jeho výše byla 19 055 Kč. Odměny tvořily 9 %, příplatky 1,3 % a náhrady 5,9 % z hrubé měsíční mzdy. Přitom zaměstnanci v tomto oboru průměrně odpracovali 173,1 hodin za měsíc. Hodnota první decilu byla 10 249 Kč, což znamená, že pod touto úrovní hrubé mzdy se pohybuje jen 10 % z hrubých mezd zaměstnanců v tomto oboru. Hodnota devátého decilu činila 31 602 Kč. Nad touto úrovní hrubých mezd se tudíž pohybuje pouze 10 % těch nejlépe hodnocených pracovníků v této skupině (mpsv, online, 2016). Jelikož nejsou známy vyplácené mzdy jednotlivých zaměstnanců, byla tato kapitola zařazena zejména z důvodu orientace průměrných vyplácených mezd v tomto odvětví.

Sociální oblast

V České republice bylo v roce 2016 evidováno 10 572 427 obyvatel. V Moravskoslezském kraji bylo k září roku 2016 evidováno 1 210 849 obyvatel, což znamená 0,2% pokles oproti minulému roku. I když je Moravskoslezský kraj třetím nejlidnatějším krajem v České republice, potýká se s velmi vysokou mírou nezaměstnanosti, a to i přesto, že téměř 60 % obyvatel žije ve velkých městech nad 20 tisíc obyvatel. Tento kraj se také potýká s neustálou migrací obyvatelstva. V důsledku nízké porodnosti, která je však problémem ve všech krajích České republiky, ve spojení s migrací obyvatelstva se tento kraj vyrovnává již od roku 1993 s neustálým úbytkem obyvatel.

Moravskoslezský kraj se však vyznačuje kvalitním systémem školního vzdělávání. Na tomto území se nachází 442 základních škol, 137 středních škol, 2 konzervatoře, 13 vyšších odborných škol a 4 vysoké školy (czso, online, 2016).

Jelikož jsou ve společnosti XYZ, s.r.o. zaměstnávání zejména grafici, je tedy pro analyzovaný podnik důležitý systém vzdělávání v oblasti grafického designu. V Moravskoslezském kraji se nachází šest středních škol, které umožňují vzdělávání v rámci tohoto oboru. Mezi tyto školy se řadí:

- Střední škola informačních technologií, s.r.o., Pionýrů 2069, Frýdek - Místek,
- Střední uměleckoprůmyslová škola s.r.o., Československé armády 481, Frýdek-Místek,
- Střední škola průmyslová a umělecká, Opava, příspěvková organizace, Praskova 399/8, Opava,
- Střední škola uměleckých řemesel, s.r.o., Gurt'jevova 1823/8, Ostrava,
- AVE ART Ostrava, soukromá Střední umělecká škola a Základní umělecká škola, s.r.o., Hasičská 550/50, Ostrava,
- Střední umělecká škola, Ostrava, příspěvková organizace, Poděbradova 959/33, Ostrava.

Absolventi těchto škol jsou připravováni na práci v designerských a realizačních činnostech, které se specializují na reklamu a propagaci. Řadí se tedy mezi vhodné potenciální zaměstnance v grafických studiích, polygrafických podnicích, reklamních agenturách aj. V celé České republice byl počet absolventů tohoto oboru v roce 2015 celkem 569. V roce 2016 se tento počet ještě zvýšil na 584 absolventů. Nezaměstnanost v tomto oboru klesla v rozmezí těchto dvou let z 12,3 % na 9,2 % (infoabsolvent, online, 2016). Z těchto výsledků lze usoudit zvýšení zájmu studentů o tento obor, ale také lepší uplatnitelnost absolventů tohoto oboru v praxi.

Technická oblast

Společnost XYZ, s.r.o. se snaží při poskytování svých služeb využívat nejmodernější verze profesionálního softwaru, který slouží pro realizaci grafiky. V této oblasti podnikání je také důležité sledovat, jaké jsou nynější trendy v oblasti grafiky tak, aby navrhované produkty nebyly fádni a realizované podle trendů minulých let, které v dnešní době již nejsou in. V rámci technické oblasti byly sledovány trendy v oblasti grafiky a designu a také v oblasti tiskařských technologií.

Grafika a design

Svou cestu na obaly, do webdesignu i firemních log si již v roce 2016 vybudovalo tzv. **moderní retro**. Tento styl využívá retro písma ve spojení se širokou barevnou paletou a tím dává možnost vzniku zajímavého spojení dob minulých a současných. Tento styl, ať už umístěný na obalech výrobků, webových stránkách či přímo v logu společnosti se stává v poslední době čím dál více populární.

Pod trendy v oblasti grafiky spadá také tvorba **loga** pro podniky. Tato loga by měla být navržena tak, aby udržela krok s neustále se rozšiřujícím výběrem formátů a měřítek, která jsou k dispozici uživatelům. Dochází nejen ke zmenšování pro mobilní telefony, ale také by správné logo mělo reagovat na prostředí podniku a mělo by být funkční, jednoduché a tvárné.

Stále moderním je také **minimalismus**. Minimalismus se zaměřuje na jednoduchost a funkčnost. Je doménou mnoha značek a designových trendů. Tento styl, který zastává tvrzení „méně je někdy více“ si oblíbila řada značek jako je například Apple nebo Google. Je předpokladem, že tento trend bude aktuální i v roce 2017.

Pro přidání jasně lidského prvku v oblasti grafického designu slouží **ilustrované obrazy**. Tyto obrazy se vyznačují svou jednoduchostí a evokují v lidech nostalgické pocity z dětství. Jsou používány v různých situacích a stávají se stále více populární. To zejména proto, že slouží jako způsob, jak vysvětlit a ilustrovat i složitější problémy nebo instrukce.

V neposlední řadě je v oblasti grafického designu využívána technika tučného a elegantního textu ve spojení s kontrastními obrázky. Tahle technika tvoří základ grafického designu v současné době (thedesigntange, online, 2016).

Tiskařské technologie

V dnešní době jsou technologie již běžnou součástí jak života, tak i podnikatelské činnosti. Téměř ve všech oborech podnikání se využívají hojně různé technologie. V oblasti tiskařských technologií je také nepřehledné množství různých tiskáren a možností tisku. Zajímavou oblastí je však 3D tisk. Za pomoci 3D tiskáren lze vytvářet realistické modely, které mají velmi náročné tvary a vyznačují se specifickostí své konstrukce. Designéři tak mohou vytvořit jedinečný produkt, který bude na trhu unikátní. Dnes se prodávají i tiskárny, které vytvářejí plnobarevné modely i obrazovou texturu. V grafickém studiu by tato tiskárna mohla sloužit například pro výrobu jedinečných reklamních předmětů, které by mohly být zajímavé pro zákazníky.

4.2.2. Analýza konkurenčních sil

Tato analýza je zaměřena na identifikaci příležitostí a hrozeb, které vyplývají z mikroprostředí podniku. Mezi konkurenční síly, které ovlivňují toto prostředí patří rivalita mezi již existujícími podniky, smluvní síla kupujících a dodavatelů, hrozba substitučních výrobků a riziko vstupu potenciálních konkurentů.

Rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí

Jelikož se jedná o velmi perspektivní a zajímavý obor podnikání je konkurence velmi velká. Reklama je v dnešní době velmi důležitým marketingovým nástrojem jak pro podniky, tak i pro jednotlivce. V dnešní informatizované době je velmi podstatné efektivně a účelně propagovat svou činnost za pomoci různých mediálních nástrojů, a proto je tato oblast tak frekventovanou oblastí podnikání.

Ze seznamu třiačtyřiceti konkurentů, jejichž seznam se nachází v příloze č. 2, bylo po konzultaci s managementem společnosti vybráno pět konkurentů, kteří jsou považováni za ty největší. Mezi tyto konkurenty patří KB grafik, Leemon Concept, s.r.o., MamiArt, s.r.o., TIRATA, s.r.o. a KLEINWÄCHTER holding, s.r.o.

KB Grafik nabízí grafické práce v oblasti logotypů, tvorbu reklamních předmětů a pestrou škálu tiskařských služeb. V jejich nabídce však na rozdíl od analyzované společnosti XYZ, s.r.o. chybí tvorba webových stránek či nabídka komplexních služeb v oblasti propagace. Svou konkurenceschopnost si vydobyli tím, že nabízí nízké ceny za své služby (kbgrafik, online, 2017).

Leemon Concept, s.r.o. se soustřeďuje na proaktivní marketing, online strategie a design. Specializují se na tvorbu digitálních a interaktivních projektů, 3D design a pořádají také akivační eventy. Tato společnost spatřuje svou silnou stránku v uplatňování modelu „trendsetting“. To znamená, že se snaží využívat všech dostupných informací v kombinaci s použitím vlastního know-how. Tím může svým zákazníkům nabízet nadčasové produkty s využitím koncepce nových trendů. Tato společnost patří mezi členy Asociace komunikačních agentur, Unie grafického designu a Aktivačních agentur AKA. Také získala řadu ocenění v různých soutěžích a spadá do první desítky českých specialistů na akivační marketing (leemon, online, 2017).

MamiArt, s.r.o. je společnost, která nabízí služby fullservisové reklamní agentury. Mezi jejich zákazníky patří korporace, velké podniky, města a obce, státní instituce, malé

a střední firmy, ale také živnostníci a jednotlivci. Zaměřují se nejen na oblast Moravskoslezského kraje, ale svou působnost rozšiřují také do dalších oblastí v České republice i do zahraničí. Stejně jako analyzovaný podnik XYZ, s.r.o. si zakládají na dlouhodobé spolupráci se svými zákazníky. Zajímavou součástí jejich činnosti je také dobročinná aktivita, kterou se snaží podporovat jednotlivce a zájmové skupiny. Na tuto činnost nemají speciálně vytvořený rozpočet. Tato dobročinná činnost spočívá v tvorbě například webových stránek pro potřebné či příležitostných finančních příspěvcích (mamiart, online, 2017).

TIRATA, s.r.o. nabízí komplexní služby v oblasti designu a grafiky. Součástí její nabídky je tvorba celkové podnikové identity a tiskovin. Zaměřují se také na exteriérovou reklamu a přípravu reklamních a PR akcí. Poutavou součástí činností jsou zejména jejich komplexní služby v oblasti společenských a sportovních akcí. Jsou ochotni zorganizovat jak malé projekty, tak i převzít odpovědnost za komplexní akce, které požadují zákazníci (tirata, online, 2017).

KLEINWÄCHTER holding, s.r.o. je společností, která se původně zabývala pouze kopírováním a tiskem. Své služby však začala rozšiřovat také o grafické práce. (tiskarnaklein, online, 2017). Stala se tak velkým konkurentem pro analyzovanou společnost XYZ, s.r.o. zvláště v oblasti tisku. Tam jsou schopni nabízet mnohem nižší ceny, protože mají větší vytíženost tiskařských strojů.

Mezi konkurenci lze také zařadit služby poskytované tzv. „garážovci“. To jsou jedinci, kteří se věnují grafice ze svého domova. Jejich služby jsou podstatně levnější než v grafických studiích. Mohou si dovolit stanovit nižší ceny, protože většinou nevlastní speciální technologie pro finální zpracování produktu. Také nemusí hradit prostory pro podnikání, protože vše většinou zajišťuje jeden člověk. To znamená, že oproti fungujícím grafickým studiím mají nižší režijní náklady na svůj provoz. Většinu věcí tedy řeší dodavatelsky a nezajišťují to přímo ty osoby, od kterých si zákazník nechává udělat grafiku. Tudíž zákazníci nemají zajištěn full servis tak, jako u analyzovaného podniku. Lze tedy usoudit, že služby tzv. „garážovců“ mohou být sice levnější, ale kvalita produktů a spolupráce s nimi už nemusí být na požadované úrovni.

Do této oblasti mohou být také zařazeny tiskárny s ofset tiskem. Tyto se zaměřují především na tisk. Jelikož zákazníci požadují co nejnižší ceny za tisk, patří tyto tiskárny také mezi konkurenty společnosti XYZ, s.r.o. Zákazníci si sice nechají zpracovat grafické návrhy ve studiu, ale pro vytisknutí těchto produktů volí raději levnější tiskárny. Analyzované grafické studio nemá tak velkou frekvenci tisku, a proto si nemohou dovolit stanovit tak nízké ceny jako nabízejí tyto tiskárny.

Smluvní síla kupujících

Produkty, které nabízí společnost XYZ, s.r.o. se zaměřují na reklamu a propagaci. Jelikož mezi nejčastější zákazníky společnosti patří velké firmy a korporace, je pro ně velmi důležitá účinná propagace jejich činnosti. Každý zákazník se věnuje jiné činnosti a podniká v různých oborech. To znamená, že finální produkty jsou velmi specifické pro každého zákazníka. Zvláště diferencované jsou speciální nadstandardy. Tyto nadstandardy zahrnují komplexní propagační činnost a jsou u jednotlivých zákazníků velmi odlišné.

Jelikož jsou tedy nabízené produkty velmi důležité pro zákazníky a zároveň je každý jednotlivý produkt velmi diferencovaný a specifický lze usoudit, že zákazníci nebudou příliš citliví na cenovou úroveň produktu. To zejména proto, že velké firmy a korporace mají většinou vyčleněn speciální rozpočet na reklamu a propagaci. V těchto případech je tedy vyjednávací schopnost zákazníků nízká.

Společnost XYZ, s.r.o. má však dva větší zákazníky, kteří se podílejí velkou měrou na ziscích společnosti. Výnosy, které plynou z těchto zakázek tvoří 40 % celkového obrátu společnosti. Jelikož by tito zákazníci byli velmi těžce nahraditelní a jejich vyjednávací schopnost může být vysoká, je důležité, aby jim byla věnována primární péče.

Smluvní síla dodavatelů

Společnost XYZ, s.r.o. spolupracuje zejména se schopnými a spolehlivými dodavateli. V případě, že je spolupráce s dodavatelem bezproblémová, je výhodnější dlouhodobá spolupráce. Jelikož jsou produkty zpracovávány většinou ve velké časové tísní, je důležité spolupracovat s takovými, kteří jsou schopni rychle reagovat. Pokud dodavatel nemá čas uspokojit objednávku, společnost XYZ, s.r.o. využije jiného, kterého mají v záloze. Na trhu tedy existuje spousta alternativních dodavatelů, kteří jsou lehce nahraditelní a náklady na změnu dodavatele nejsou vysoké. Z toho vyplývá, že vyjednávací schopnost dodavatelů je velmi nízká.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitutů může vyplývat z toho, že si velké společnosti, které jsou zákazníky grafického studia mohou zaměstnat vlastního grafika, který pro ně bude připravovat veškeré grafické návrhy, zhotovovat webové stránky a také navrhovat různé reklamní předměty. Tato volba by byla vhodná pro společnosti, které mají již postavenou určitou marketingovou základnu. Se zaměstnáním vlastních grafiků však také souvisejí náklady, které by společnost

musela vynaložit na potřebné softwary a technologie pro zhotovení takových propagačních materiálů a produktů. Organizování takových grafiků by mohlo být pro společnost velmi namáhavé, zejména z důvodu jejich zaškolení, které by mohlo stát spoustu času i finančních prostředků. Nevýhodou vyplývající z této volby by mohly být také vysoké investiční náklady na potřebný grafický software a technologie.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

V této oblasti je riziko relativně vysoké. I když existují určité bariéry vstupu nových konkurentů jedná se o velmi atraktivní oblast podnikání. Potenciální bariérou vstupu do tohoto odvětví je zejména velká investiční zátěž jak při zahájení podnikání, tak i v jeho průběhu. Kvalitní grafické studio by mělo disponovat potřebnými technologiemi, které jsou nutné pro jeho provoz. Každý zaměstnanec by měl mít svůj počítač se dvěma monitory. Tento počítač by měl být natolik výkonný, aby na něm bylo možné realizovat grafické návrhy. To znamená, že jeho součástí musí být kvalitní grafická karta s procesorem velkého výkonu. Součástí potřebných technologií jsou také speciální programy, licence, profesionální grafický software a potřebné tiskařské technologie. Tato bariéra může tedy potenciální konkurenty odradit od podnikání v tomto oboru.

I přes tuto bariéru je toto odvětví celkem otevřené. Na trhu neexistuje žádný monopol, který by nastavoval tak nízké ceny, aby odradily od vstupu nové konkurenty. Tuto strategii nevyužívají ani již existující grafická studia, protože by to pro ně nebylo dlouhodobě rentabilní. Nižší ceny jsou stanovovány zejména u prvních zakázek, kdy se snaží získat atraktivního zákazníka, u kterého je podstatná dlouhodobá spolupráce.

4.2.3. Shrnutí analýzy vnějšího prostředí podniku

Z vnějšího prostředí vyplývají veškeré příležitosti a hrozby pro podnik. Pro přehlednější sumarizaci výsledků analýz, které se věnovaly jak makroprostředí, tak mikroprostředí podniku slouží tabulka 4.1. V této tabulce jsou shrnuty veškeré příležitosti a hrozby, které budou východiskem pro sestavení SWOT analýzy.

Tabulka 4.1: Shrnutí příležitostí a hrozeb vyplývajících z vnějšího prostředí podniku

| Příležitosti vyplývající z vnějšího prostředí podniku | Hrozby vyplývající z vnějšího prostředí podniku |
|---|---|
| O1 – stále stejná měna | T1 – změny ve zdanění |
| O2 – zlepšující se podmínky pro podnikání | T2 – nízká nezaměstnanost (nedostatek pracovní síly) |
| O3 – zvýšení finančních prostředků zákazníků na propagaci v důsledku zvyšování HDP a spotřeby domácností | T3 – růst mezd (zvyšování nákladů) |
| O4 – nízké úrokové sazby a možnost investovat | T4 – současná konkurence |
| O5 – kvalitní systém vzdělávání v okolí podniku | T5 – služby poskytované tzv. „garážovci“ |
| O6 – spolupráce se středními školami | T6 – tiskárny s offset tiskem |
| O7 – zvyšující se počet absolventů v oboru grafický design a jejich lepší uplatnitelnost v praxi | T7 – vyjednávání velkých zákazníků o ceně |
| O8 – využití moderních technologií (3D tisk) | T8 – substituty |
| O9 – velký výběr alternativních dodavatelů | T9 – vstup potenciálních konkurentů |

Zdroj: vlastní zpracování

4.3. Analýza vnitřního prostředí podniku

Předmětem analýzy vnitřního prostředí je zjištění celkového fungování společnosti XYZ, s.r.o. Součástí této analýzy je rozpoznávání aktivit společnosti v oblasti zvolených klíčových faktorů, mezi které patří faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční prvky, faktory výroby a řízení výroby a také faktory podnikových a pracovních zdrojů.

Poslední část analýzy vnitřního prostředí je zaměřena na finanční analýzu společnosti XYZ, s.r.o. Finanční analýza je rozčleněna do tří částí, kterými jsou analýza absolutních ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a souhrnně hodnotící Altmanův model.

4.3.1. Analýza klíčových faktorů

Faktory vědecko-technického rozvoje určují přístup společnosti k technickému rozvoji. Marketingové a distribuční faktory popisují marketingové funkce společnosti a její marketingový mix. Faktory výroby a řízení výroby spočívají v určení rychlosti společnosti s jakou je schopna uspokojovat potřeby zákazníků. V oblasti podnikových a pracovních zdrojů je rozebírána společnost z hlediska přístupu ke svým zaměstnancům a také celková image společnosti.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Pro správné určení přístupu k technickému rozvoji byla využita tabulka č. 2.1, která je součástí teoretického výkladu. Z hlediska charakteru výrobků jsou vytvářeny především neustálé novinky a individuální věci. Jelikož si každý zákazník volí jinou formu propagace je tvorba výrobků vždy kreativní a specifická. Snaží se tedy vždy vymýšlet nové produkty, které jsou zároveň aktuální a odlišné od konkurence. To vše proto, aby dokázali oslovit zákazníky něčím výjimečným. Někdy však nastávají situace, kdy se na výrobku mění například pouze design, ale ve výsledku je výrobek vždy odlišný od původního.

Vývoj výrobků je velmi flexibilní. Společnost se snaží rychle přizpůsobovat požadavkům zákazníků tak, aby byla dodržena většinou velmi krátká realizační doba pro zhotovení požadovaného produktu. Uplatňuje se tedy většinou operativní jednání. Jelikož se jedná o menší společnost je rozsah výroby malý a nemají možnost dosahovat úspor z rozsahu. Okolí podniku lze označit spíše za proaktivní, protože příliš nereaguje na podněty z okolí. Z těchto hledisek zaujímá společnost spíše ofenzivní přístup.

Pouze v jediné oblasti, kterou je implementace se využívá defenzivní přístup, protože se používají již existující výrobní kapacity a společnost nebuduje nové provozy. Z celkového porovnání přístupu společnosti vyplývá, že se řadí spíše mezi ofenzivní inovátory, kteří se snaží vždy přijít s něčím novým a nekonvenčním.

Marketingové a distribuční faktory

Tato oblast je rozčleněna na 4 faktory tzv. 4P. Tyto faktory tvoří marketingový mix společnosti XYZ, s.r.o. a patří mezi ně propagace, produkt, cena a distribuce.

Propagace

Z důvodu toho, že společnost XYZ, s.r.o. nenabízí vyloženě spotřební zboží, nemá příliš silné marketingové funkce. Zhotovují výrobky, které se vyznačují velkou specifičností svých požadavků, a proto pro ně běžná propagace není podstatná. V loňském roce však tato společnost investovala do reklamních plachet, avíza pro inzerci, byli zařazeni do telefonních seznamů a také si připlatila za nadstandard v Evropské databance. Tato propagace však nebyla vůbec účinná a nezvýšila zájem potenciálních zákazníků.

Nyní si společnost XYZ, s.r.o. zvolila podle vlastního usouzení účinnou propagaci a tou je doporučení. Zákazníci je oslovují zejména na základě doporučení od jiných spokojených zákazníků. To znamená, že společnost upustila od reklamy, kterou se snažila prezentovat v loňském roce a nyní nemá žádnou propagaci tohoto typu. Kromě propagace formou doporučení slouží pro prezentaci činnosti také webové stránky. Na těchto stránkách jsou uvedeny veškeré produkty a služby, které společnost poskytuje. Jsou vytvořeny ve velmi zajímavém designu a obsahují i ukázky již zhotovených produktů.

Jako účinný nástroj propagace může sloužit také vize a poslání podniku. Tyto prvky jsou však ve společnosti opomíjeny. Do současnosti zatím nikdy nebyly formálně stanoveny. Přitom právě podle jasné formulace těchto základních prvků ve strategickém řízení by zákazníci přesně věděli, jaké služby společnost poskytuje a jak by mohla naplnit jejich potřeby. Tyto prvky by však mohly být využity nejen v rámci propagace, ale také k ujasnění toho, kam společnost vlastně směřuje a čeho chce svou činností dosáhnout.

Produkt

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1, která se věnovala prezentaci podniku, je portfolio nabízených produktů velmi pestré. V oblasti grafiky a designu se společnost zaměřuje například na tvorbu logo typu včetně grafického manuálu, katalogů, plakátů, letáků, vizitek, webových

stránek, billboardů, světelných reklam, poutačů, vlajek atp. Zároveň také nabízí tvorbu reklamních předmětů a speciální nadstandardní služby pro své zákazníky.

Společnost si zakládá na tom, že svým zákazníkům nabízí pouze kvalitní výrobky a služby. Snaží se, aby vše bylo dotažené do konce a svým zákazníkům tak zaručuje precizní zpracování jak výrobků, tak i celkové realizace propagace. Činnosti společnosti se tedy nevztahují pouze na zpracování určitého výrobku, ale také na veškeré akce související s propagací podniku.

Součástí full servisu je také servis po nákupu. Společnost se snaží vyhovět svým zákazníkům při řešení reklamací. Se svými zákazníky řeší veškeré problémy, které mohou souviset s výrobky. Záleží však na objemu odebraných výrobků. Společnost tedy zaujímá individuální přístup k zákazníkům a k reklamaci. Čím větší podíl na zisku mají zákazníci, tím lépe probíhá reklamace.

Cena

Ceny jsou nastaveny vždy individuálně podle velikosti zakázky, složitosti jejího provedení, typu zákazníka, časové náročnosti a použité technologie. Základem pro stanovení ceny jsou požadavky zákazníka a možnosti grafického studia pro realizaci zakázky. Společnost XYZ, s.r.o. se však vždy snaží stanovit adekvátní cenu v poměru s kvalitou nabízených produktů.

Distribuce

Distribuční cesty jsou přímé. Společnost nevyužívá žádných mezičlánků a jedná vždy přímo s koncovým zákazníkem. Při distribuci využívá exkluzivní strategii, kdy nabízí výjimečný výrobek či službu odlišující se od konkurence.

Faktory výroby a řízení výroby

Společnost XYZ, s.r.o. disponuje dostatečnými výrobními kapacitami na to, aby mohla uspokojit současnou velikost poptávky po jejích produktech. Při zhotovování zakázek reagují pružně na požadavky zákazníků. Při realizaci neobvyklých zakázek s velmi specifickými požadavky však musí občas vyhledat nového dodavatele, který bude schopen dodat potřebné suroviny. Jak již bylo rozebíráno v analýze konkurenčních sil, není problém takového dodavatele zajistit, protože jich existuje dostatečné množství. Veškeré suroviny a zařízení potřebné pro výrobu jsou tedy velmi dostupné. Pro společnost není problém uspokojovat poptávku pružně a rychle.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Společnost XYZ, s.r.o. se řadí mezi takové, které si zakládají na tom, že jsou již dlouhodobě na trhu. Snaží se udržet svou prestiž, kterou si za léta svého působení vytvořila. Společnost se snaží zachovat kvalitu před kvantitou. Zárukou u jejich služeb je vždy to, že budou finální produkty zhotoveny vždy s důrazem na detail.

Organizační struktura společnosti je plošší. Výhradními vlastníky jsou tři spolumajitelé (zároveň i jednatele). Každý z nich vystupuje sám za sebe, ale u důležitých rozhodnutí musí vždy souhlasit dva. Zaměstnanci nemají žádnou rozhodovací pravomoc při důležitých rozhodnutích. Jelikož je zaměstnáváno pouze osm zaměstnanců je udržována spíše domácí rodinná atmosféra.

Podnikem vládne pozitivní kultura. Všichni zaměstnanci i vedení se snaží vzájemně podporovat a pomáhat si při plnění úkolů. Management uplatňuje liberální styl vedení. Snaží se se svými zaměstnanci vždy vycházet po dobrém a domlouvat se s nimi na řešení zadaných úkolů. Problémy se řeší individuálně s každým pracovníkem a nikdy před ostatními zaměstnanci.

Zaměstnanci jsou pečlivě vybíráni a jsou na ně kladeny vysoké nároky. Společnost je tedy ochotna zaměstnávat pouze kvalitní zaměstnance, kteří jsou velmi pracovití a schopni samostatně řešit zadané úkoly. Možná také proto se potýká s problémem sehnat pro ně kvalitního zaměstnance. Společnost nabízí svým zaměstnancům benefity ve formě stravenek a telefonu s neomezeným voláním a internetem. Zaměstnanci jsou také pravidelně proškolení tak, aby byli schopni pracovat s nejnovějšími grafickými softwary. Samozřejmostí je také obnovování počítačového parku. To zvláště z důvodu, aby zaměstnanci mohli provádět kvalitní práci a společnost si tak mohla zachovat svou konkurenceschopnost.

Ke svému okolí společnost vystupuje jako atraktivní zaměstnavatel. Pravidelně se hlásí studenti na praxi, aby se u nich něco naučili. Zaměstnanci i vedení společnosti tuto možnost velmi vítají a vždy se snaží studenty dále vzdělávat v oblasti grafiky tak, aby byli v praxi uplatnitelní.

4.3.2.Finanční analýza

Umožňuje přehled v oblasti finančního zdraví společnosti a jejího hospodaření. Pro relevantní výsledky a závěry finanční analýzy bylo provedeno srovnání během tří let

fungování společnosti. Veškerá data použita v této analýze vycházejí z interních finančních výkazů, kterými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Analýza absolutních ukazatelů

Do této analýzy spadá mj. vertikální analýza, která umožňuje zjistit, jakou měrou se podílí jednotlivé položky na celkovém absolutním ukazateli. Je zde zařazena vertikální analýza aktiv, za pomoci které, je možné určit, jak je rozložen majetek společnosti XYZ, s.r.o. Další součástí je také vertikální analýza pasiv, která dává odpověď na to, z jakých zdrojů je tento majetek nejčastěji financován. Poslední část vertikální analýzy je zaměřena na výkaz zisku a ztráty. Při analýze tohoto výkazu je důležité porovnat celkové výnosy společnosti a také náklady. Vertikální analýza výnosů určuje, jaké má společnost nejčastější tržby. Vertikální analýza nákladů umožňuje zjistit co tvoří podstatnou část nákladů v podniku.

Vertikální analýza aktiv

Údaje sloužící pro strukturální analýzu aktiv jsou zobrazeny v tabulce 4.2. Z tabulky jasně vychází, že největší podíl na aktivech společnosti mají oběžná aktiva. Prostředky nejsou vázány v zásobách, ale zejména v krátkodobých pohledávkách a krátkodobém finančním majetku. Největší procentní část v roce 2014 a 2015 však zaujímají krátkodobé pohledávky, kde největší podíl mají pohledávky z obchodních vztahů.

Tabulka 4.2: Vertikální analýza aktiv

| AKTIVA | 2013 | Procentní podíl | 2014 | Procentní podíl | 2015 | Procentní podíl |
|-----------------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| AKTIVA CELKEM | 2 739 | 100,00 % | 4 535 | 100,00 % | 3 532 | 100,00 % |
| Dlouhodobý majetek | 299 | 10,92 % | 515 | 11,36 % | 547 | 15,49 % |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 299 | 10,92 % | 515 | 11,36 % | 547 | 15,49 % |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Oběžná aktiva | 2 386 | 87,11 % | 3 948 | 87,06 % | 2 895 | 81,96 % |
| Zásoby | 8 | 0,29 % | 52 | 1,15 % | 73 | 2,07 % |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Krátkodobé pohledávky | 1 049 | 38,30 % | 2 565 | 56,56 % | 1 543 | 43,69 % |
| Krátkodobý finanční majetek | 1 329 | 48,52 % | 1 331 | 29,35 % | 1 279 | 36,21 % |
| Časové rozlišení | 54 | 1,97 % | 72 | 1,58 % | 90 | 2,55 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Vertikální analýza pasiv

Z hlediska pasiv společnosti se v průběhu let vyrovnává podíl financování majetku vlastními a cizími zdroji. V letech 2014 a 2015 však financování cizími zdroji přesáhlo hranici 50 %. Z tabulky 4.3 je jasné znatelné, že větší míru zaujímá financování z cizích zdrojů zejména v letech 2014 a 2015, kde největší podíl mají krátkodobé závazky, zejména tedy závazky z obchodních vztahů. V oblasti vlastního kapitálu se základní kapitál vložený do společnosti podílí jen malou měrou na celkovém ukazateli. Největší podíl na pasivech, z kategorie vlastní kapitál, má výsledek hospodaření minulých let, který se v průběhu let stále zvyšuje.

Tabulka 4.3: Vertikální analýza pasiv

| PASIVA | 2013 | Procentní podíl | 2014 | Procentní podíl | 2015 | Procentní podíl |
|-------------------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| PASIVA CELKEM | 2 739 | 100,00 % | 4 535 | 100,00 % | 3 532 | 100,00 % |
| Vlastní kapitál | 1 590 | 58,05 % | 1 625 | 35,83 % | 1 628 | 46,09 % |
| Základní kapitál | 100 | 3,65 % | 100 | 2,21 % | 100 | 2,83 % |
| Kapitálové fondy | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Fondy ze zisku | 10 | 0,37 % | 10 | 0,22 % | 10 | 0,28 % |
| Výsledek hospodaření min. let | 1 100 | 40,16 % | 1 480 | 32,64 % | 1 514 | 42,87 % |
| Výsledek hospodaření BÚ | 380 | 13,87 % | 35 | 0,77 % | 4 | 0,11 % |
| Cizí zdroje | 1 144 | 41,77 % | 2 910 | 64,17 % | 1 901 | 53,82 % |
| Rezervy | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Dlouhodobé závazky | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Krátkodobé závazky | 784 | 28,62 % | 1835 | 40,46 % | 973 | 27,55 % |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 360 | 13,14 % | 1075 | 23,70 % | 928 | 26,27 % |
| Časové rozlišení | 5 | 0,19 % | 0 | 0,00 % | 3 | 0,09 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tato analýza je rozčleněna na vertikální analýzu výnosů a vertikální analýzu nákladů. Z výnosové stránky je možné vyzorovat jaká položka se podílí největší mírou na výnosech plynoucích z podnikatelských aktivit. Jelikož společnost v posledních letech dosahuje poměrně nízkých zisků je důležité provést také procentní rozbor nákladů a zjistit příčinu tak vysokých nákladů.

Data, která byla využita pro **vertikální analýzu výnosů** jsou zobrazena v tabulce 4.4. Z těchto údajů je zřejmé, že největší podíl na výnosech společnosti mají výkony. Což znamená,

že se společnost soustřeďuje zejména na prodej výrobků a služeb. Podnikatelská činnost tedy nespočívá v prodeji zboží, ale ve zhotovování individuálních výrobků a poskytování komplexních služeb zákazníkům. Výkony tedy zaujímají více než 90 % z celkových výnosů společnosti.

Tabulka 4.4: Vertikální analýza výnosů

| VÝNOSY | 2013 | Procentní podíl | 2014 | Procentní podíl | 2015 | Procentní podíl |
|----------------------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
| VÝNOSY CELKEM | 11 287 | 100,00 % | 11 052 | 100,00 % | 10 811 | 100,00 % |
| Provozní výnosy | 11 287 | 100,00 % | 11 052 | 100,00 % | 10 809 | 99,98 % |
| Tržby za prodej zboží | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Výkony | 11 180 | 99,05 % | 10 933 | 98,92 % | 10 222 | 94,55 % |
| Tržby z prodeje DM | 66 | 0,58 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Ostatní provozní výnosy | 41 | 0,36 % | 119 | 1,08 % | 587 | 5,43 % |
| Finanční výnosy | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 2 | 0,02 % |
| Tržby z prodeje CP a podílů | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Výnosy z DFM | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Výnosy z KFM | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Výnosy z přeceněných CP a podílů | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Výnosové úroky | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 2 | 0,02 % |
| Ostatní finanční výnosy | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Vertikální analýza nákladů je zobrazena v tabulce č. 4.5. Náklady společnosti jsou velmi vysoké. To způsobuje v letech 2014 a 2015 nemožnost dosažení požadovaného zisku. U většiny společností zaujímají podstatnou část osobní náklady, které slouží pro vyplácení mezd zaměstnanců a úhradu sociálního a zdravotního pojištění. U společnosti XYZ, s.r.o. se však tyto mzdové (osobní) náklady pohybují v rozmezí od 15 % do 25 % z celkových nákladů společnosti.

Podstatnou část nákladů tvoří výkonová spotřeba. Což znamená vysoké úhrady za materiál, energie a služby, které jsou poskytované společnosti XYZ, s.r.o. Je vhodné se na tyto náklady zaměřit a zvážit volbu alternativního dodavatele nebo šetrnější a efektivnější využívání materiálů.

Tabulka 4.5: Vertikální analýza nákladů

| NÁKLADY | 2013 | Procentní podíl | 2014 | Procentní podíl | 2015 | Procentní podíl |
|------------------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| NÁKLADY CELKEM | 10813 | 100,00 % | 11017 | 100,00 % | 10798 | 100,00 % |
| Provozní náklady | 10757 | 99,48 % | 10931 | 99,22 % | 10667 | 98,79 % |
| Náklady na zboží | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Výkonová spotřeba | 8946 | 82,73 % | 8727 | 79,21 % | 7807 | 72,30 % |
| Osobní náklady | 1651 | 15,27 % | 2001 | 18,16 % | 2687 | 24,88 % |
| Daně a poplatky | 11 | 0,10 % | 7 | 0,06 % | 11 | 0,10 % |
| Odpisy | 104 | 0,96 % | 141 | 1,28 % | 111 | 1,03 % |
| Zůstatková cena DM | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Změna stavu rezerv a OP | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Ostatní provozní náklady | 45 | 0,42 % | 55 | 0,50 % | 51 | 0,47 % |
| Finanční náklady | 56 | 0,52 % | 86 | 0,78 % | 131 | 1,21 % |
| Prodané CP a podíly | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Náklady z finančního majetku | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Náklady z přecenění CP a | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Změna stavu rezerv a OP | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Nákladové úroky | 22 | 0,20 % | 44 | 0,40 % | 91 | 0,84 % |
| Ostatní finanční náklady | 34 | 0,31 % | 42 | 0,38 % | 40 | 0,37 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrových ukazatelů existuje velmi mnoho. Pro základní zhodnocení finančního zdraví a hospodaření společnosti XYZ, s.r.o. byly vybrány nejběžnější poměrové ukazatele v oblasti finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

Ukazatelé finanční stability a zadluženosti

V oblasti finanční stability a zadluženosti jsou hodnoceny tři ukazatelé, kterými jsou podíl vlastního kapitálu na aktivech, stupeň krytí stálých aktiv a ukazatel celkové zadluženosti. Výsledky těchto ukazatelů v průběhu tří let jsou uvedeny v tabulce č. 4.6.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech představuje velmi důležitý ukazatel v této oblasti. Jeho hodnota určuje, jakou měrou kryjí vlastní zdroje majetek společnosti. Tento ukazatel by měl mít rostoucí trend, aby podnik upevňoval svou finanční stabilitu. V tabulce 4.6 je však vidět

trend kolísavý. Pouze v roce 2013 byl majetek společnosti financován z větší míry vlastními zdroji.

Stupeň krytí stálých aktiv určuje, jestli jsou stálá aktiva kryta dlouhodobými zdroji. Z hlediska finanční stability by dlouhodobá aktiva měla být kryta především dlouhodobými zdroji. To zejména proto, že dlouhodobá aktiva není možné pohotově přeměnit na likvidní prostředky, a proto by neměla být kryta krátkodobými zdroji. Podnik by se tak mohl dostat do finanční a platební neschopnosti a nemusel by být schopen uhradit své krátkodobé závazky. Z tabulky č 4.6 je patrné, že společnost XYZ, s.r.o. využívá velmi konzervativní způsob financování a stála aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji.

Ukazatel celkové zadluženosti určuje, do jaké míry financuje společnost majetek cizími zdroji. Trend celkové zadluženosti je také kolísavý. Hodnota ukazatele v posledních letech je celkem vysoká, což může negativně ovlivňovat riziko věřitelů. V roce 2015 se však ukazatel snížil z 64,17 % na 53,82 % zejména z důvodu poklesu závazků z obchodních vztahů.

Tabulka 4.6: Ukazatelé finanční stability a zadluženosti

| UKAZATELÉ FIN. STABILITY | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|
| Podíl vlastního kapitálu na aktivech | 58,05 % | 35,83 % | 46,09 % |
| Stupeň krytí stálých aktiv | 652,17 % | 370,29 % | 333,64 % |
| Ukazatel celkové zadluženosti | 41,77 % | 64,17 % | 53,82 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Ukazatelé rentability

Rentabilita neboli ziskovost je poměřována v oblasti aktiv, dlouhodobých zdrojů, vlastního kapitálu a tržeb. Konečné výsledky ukazatelů jsou součástí tabulky č. 4.7.

Rentabilita aktiv je klíčové měřítko rentability. Podle výsledných ukazatelů za jednotlivé roky je možné usoudit, že největší procento zisků z aktiv společnosti plyne v roce 2013. V dalších letech plyne pouze malé procento zisků z těchto aktiv. Společnost v těchto letech nezhodnocuje svůj vložený majetek efektivně. Je to způsobeno zejména velmi malou výší dosahovaných zisků, což ovlivňuje veškeré ukazatele rentability zejména v letech 2014 a 2015. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí, což není splňováno.

Výnosnost dlouhodobých zdrojů, kterou charakterizuje **ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů** se pohybuje na nejlepších úrovních v oblasti rentability. Je možné konstatovat, že dlouhodobý kapitál byl nejlépe zhodnocován v roce 2013 a nejhůře v roce 2014.

Rentabilita vlastního kapitálu určuje, jak výnosný je investovaný vlastní kapitál. Je možné pozorovat klesající trend, který způsobuje snižování zisku a zvyšování vlastního kapitálu. Společnost tedy zadržuje a kumuluje nerozdělený zisk z minulých let. Naznačuje to tedy špatně organizovanou investiční politiku organizace. Nakumulovaný nerozdělený zisk z minulých let se může využít na vhodnou investici, která by zajistila zvyšování zisků, a tak by se lépe využil vložený vlastní kapitál.

Rentabilita tržeb se pohybuje na velmi nízkých úrovních, což může naznačovat špatné řízení podniku. Úroveň rentability tržeb by se měla pohybovat zhruba v rozmezí od 2 % do 50 %. Adekvátní hodnota by se měla pohybovat alespoň nad 10 % (managementmania, online, 2016). Zároveň by měl být zachován rostoucí trend.

Tabulka 4.7: Ukazatelé rentability

| UKAZATELÉ RENTABILITY | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|---------|--------|--------|
| Rentabilita aktiv | 18,11 % | 1,74 % | 2,94 % |
| Rentabilita dlouhodobých zdrojů | 25,44 % | 4,14 % | 5,70 % |
| Rentabilita vlastního kapitálu | 23,90 % | 2,15 % | 0,25 % |
| Rentabilita tržeb | 4,41 % | 0,72 % | 1,02 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Ukazatelé likvidity

Pomocí těchto ukazatelů lze stanovit jakou má společnost XYZ, s.r.o. platební schopnost. Likviditu je možné rozdělit na celkovou, pohotovou a okamžitou. V tabulce č. 4.8 jsou vypočteny všechny druhy likvidity.

Celková likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. V roce 2013 byla nad touto hodnotou, protože společnost měla velmi nízké krátkodobé závazky zejména v oblasti krátkodobých bankovních úvěrů. Z toho také vyplývá zvýšená zadluženost v roce 2014. V tomto roce byla společnost těsně na hranici požadovaného rozmezí. To se však v roce 2015 zlepšilo a ukazatel celkové likvidity stoupl. To hlavně z důvodu, že poklesly závazky z obchodních vztahů souběžně s pohledávkami z obchodních vztahů.

Jelikož společnost nemá velký podíl zásob **pohotová likvidita** se neodlišuje příliš od celkové likvidity. Její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5. Jak je možné vidět v tabulce, výsledné hodnoty se pohybují nad horní hranicí.

Okamžitá likvidita obsahuje pouze nejlikvidnější prostředky podniku, které mohou být použity k okamžité úhradě závazků. Z výsledků vychází, že společnost XYZ, s.r.o. by byla

schopna okamžitě uhradit své krátkodobé závazky pouze v roce 2013. V dalších letech by nebyla schopna uhradit své krátkodobé závazky pouze z těchto nejlikvidnějších prostředků, protože velká část prostředků je vázaná ve formě krátkodobých pohledávek. To však neznáčí špatný výsledek v této oblasti. Společnost tedy nezadržuje peněžní prostředky v co nejlikvidnější podobě, ale zejména v oběhu.

Z výsledků tedy vyplývá, že společnost je schopna získat dostatek prostředků na uhrazení potřebných plateb. Je však důležité důsledně aplikovat vhodnou politiku v oblasti závazků a pohledávek tak, aby úroveň likvidity neklesala pod požadovanou úroveň.

Tabulka 4.8: Likvidita

| UKAZATELÉ LIKVIDITY | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------|------|------|------|
| Celková likvidita | 3,04 | 1,50 | 1,70 |
| Pohotová likvidita | 3,03 | 1,48 | 1,66 |
| Okamžitá likvidita | 1,70 | 0,51 | 0,75 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Ukazatelé aktivity

Obrátka celkových aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku. Je vhodné, aby se aktiva otočila v daném časovém období alespoň jednou, což je splněno. V případě vyšších hodnot ukazatele bude společnost efektivněji využívat svůj majetek. Na druhé straně u **doby obrátu aktiv** je doporučena co jak nejkratší doba. Čím efektivněji bude společnost svůj majetek využívat, tím kratší bude i doba obrátu.

Doba obrátu pohledávek určuje platební schopnost odběratelů. Z tabulky č. 4.9 je jasné, že průměrná doba splatnosti vystavených faktur překračuje základní lhůtu, která činí 30 dní. Z údajů, které obsahují finanční výkazy nelze jednoznačně určit, zda se jedná o zhoršenou platební schopnost odběratelů a své závazky neplatí včas nebo jsou nastavené lhůty splatnosti po domluvě. Jelikož pohledávky tvoří podstatnou část oběžného majetku je nutné zlepšit strategii řízení pohledávek, aby se nezhoršila platební schopnost podniku.

Doba obrátu závazků určuje platební schopnost podniku vůči dodavatelům. Do výpočtu nejsou zahrnuty veškeré závazky, ale pouze závazky z obchodních vztahů, aby bylo možné pracovat pouze s dodavatelským úvěrem. V roce 2014 byla platební schopnost společnosti horší, ale v ostatních letech se dodavatelský úvěr velmi zkrátil. To může vést k nevyrovnanosti mezi přijetím prostředků z nevyplacených pohledávek a nutností úhrady závazků.

Tabulka 4.9: Vybrané ukazatelé aktivity

| UKAZATELÉ AKTIVITY | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------|------|------|
| Obrátka celkových aktiv | 4,11 | 2,41 | 2,89 |
| Doba obratu aktiv (ve dnech) | 88 | 149 | 124 |
| Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů (ve dnech) | 32 | 75 | 52 |
| Doba obratu závazků z obchodních vztahů (ve dnech) | 16 | 54 | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Altmanův model

Jako souhrnně hodnotící model finanční stability je zařazen Altmanův model. Z tabulky č. 4.10, kde jsou vypočítány jednotlivé dílčí ukazatelé a také celkový ukazatel Z, jasně vyplývá, že v každém roce se společnost XYZ, s.r.o. pohybuje nad hodnotou 2,90. To znamená, že lze predikovat minimální pravděpodobnost bankrotu společnosti.

Tabulka 4.10: Vyhodnocení ukazatele Z – Score

| ALTMANOVY UKAZATELÉ | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Hodnota dílčího ukazatele X1 | 0,58 | 0,29 | 0,34 |
| Hodnota dílčího ukazatele X2 | 0,40 | 0,33 | 0,43 |
| Hodnota dílčího ukazatele X3 | 0,18 | 0,02 | 0,03 |
| Hodnota dílčího ukazatele X4 | 1,39 | 0,56 | 0,86 |
| Hodnota dílčího ukazatele X5 | 4,11 | 2,41 | 2,89 |
| Celkový ukazatel Z | 6,00 | 3,18 | 3,94 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

4.3.3. Shrnutí analýzy vnitřního prostředí podniku

Tato kapitola sumarizuje veškeré silné a slabé stránky, které vycházejí ze všech oblastí interního prostředí společnosti XYZ, s.r.o. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 4.11.

Tabulka 4.11: Shrnutí silných a slabých stránek vyplývajících z vnitřního prostředí podniku

| Silné stránky vyplývající z vnitřního prostředí podniku | Slabé stránky vyplývající z vnitřního prostředí podniku |
|--|---|
| S1 – flexibilní vývoj výrobků | W1 – malý podnik |
| S2 – pestré portfolio výrobků | W2 – chybějící vize a poslání |
| S3 – preferování kvality | W3 – vysoké vytížení zaměstnanců |
| S4 – full servis | W4 – nemožnost kariérního růstu |
| S5 – rychlé a pružné uspokojování potřeb zákazníků | W5 – individuální přístup k zákazníkům v oblasti reklamací |
| S6 – tradice a prestiž | W6 – nedostatek kvalitních zaměstnanců |
| S7 – pozitivní kultura | W7 – malý výběr benefitů |
| S8 – orientace na novinky | W8 – nízké zisky v posledních letech |
| S9 – vzdělávání zaměstnanců | W9 – neefektivní využívání materiálu |
| S10 – kvalitní počítačový park | W10 – neefektivní zhodnocování majetku |
| S11 – atraktivní zaměstnavatel | W11 – zadržování a kumulování nerozděleného zisku |
| X | W12 – špatná strategie řízení pohledávek |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.Souhrnná analýza

Syntéza veškerých předešlých analýz se nazývá SWOT analýza. Pomocí této analýzy jsou stanoveny jen ty nejpodstatnější příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Výčet těchto poznatků vychází z PEST analýzy a analýzy konkurenčních sil, které byly použity pro zhodnocení vnějšího prostředí společnosti. Také ze zjištěných interních informací, které jsou obsahem vnitřní analýzy. Veškeré tyto faktory jsou rozděleny na ty, které patří do externího a interního prostředí. Jednotlivým faktorům jsou přiděleny váhy, které se vztahují k externímu a internímu prostředí. Váhy stanovují důležitost vzhledem k ostatním faktorům daného prostředí. Dále je přiřazena hodnota k jednotlivým silným, slabým stránkám a příležitostem a hrozbám. V oblasti silných stránek a příležitostí jsou stanoveny hodnoty od 1 do 5 (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité). Obdobně je postupováno i v části slabých stránek a hrozeb, kde je stanovená stupnice od – 1 (nejméně důležité) do – 5 (nejvíce důležité). Výběr jednotlivých faktorů, jejich určení důležitosti a bodové ohodnocení bylo provedeno na základě vlastního uvážení, se kterým souhlasil i management společnosti. Celková SWOT analýza je zobrazena v následující tabulce 4.12.

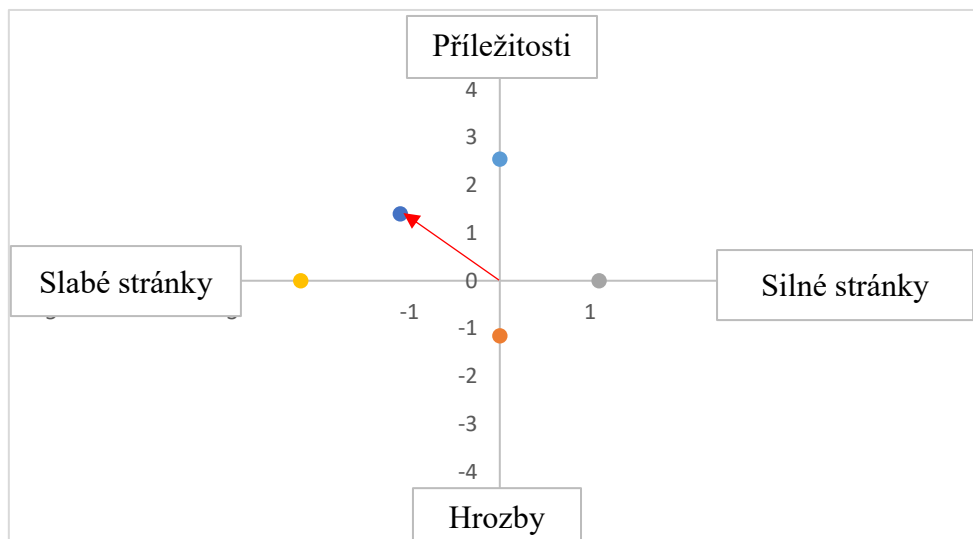
Tabulka 4.12: SWOT analýza

| Interní faktory | Silné stránky | Váha | Hodnota | Součin | Slabé stránky | Váha | Hodnota | Součin |
|-----------------|---------------------------------------|-------------|----------|-------------|--------------------------------|-------------|----------|--------------|
| | Tradice a prestiž | 0,05 | 2 | 0,10 | Vysoké vytížení zaměstnanců | 0,15 | -3 | -0,45 |
| | Atraktivní zaměstnavatel | 0,05 | 2 | 0,10 | Nízké zisky | 0,20 | -5 | -1,00 |
| | Kvalitní PC park | 0,15 | 4 | 0,60 | Zadržování nerozděleného zisku | 0,15 | -2 | -0,30 |
| | Flexibilní vývoj výrobků | 0,10 | 3 | 0,30 | Chybějící vize a poslání | 0,15 | -3 | -0,45 |
| | Celkem | 0,35 | X | 1,10 | | 0,65 | X | -2,20 |
| | Příležitosti | Váha | Hodnota | Součin | Hrozby | Váha | Hodnota | Součin |
| Externí faktory | Příznivý ek. vývoj | 0,05 | 2 | 0,10 | Nedostatek pracovní síly | 0,20 | -4 | -0,80 |
| | Využití moderních technologií | 0,20 | 5 | 1,00 | Růst mezd | 0,10 | -2 | -0,20 |
| | Velký výběr alternativních dodavatelů | 0,25 | 5 | 1,25 | Současná konkurence | 0,05 | -1 | -0,05 |
| | Možnost investovat | 0,10 | 2 | 0,20 | Substituty | 0,05 | -2 | -0,10 |
| | Celkem | 0,60 | X | 2,55 | Celkem | 0,40 | X | -1,15 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků SWOT analýzy, které se nachází v grafu č. 4.7 vyplývá, že převažují slabé stránky a příležitosti. Společnost XYZ, s.r.o. by se tedy měla snažit eliminovat své slabé stránky tím, že využije příležitosti, které vycházejí z jejího okolí. Základní strategickou alternativou je WO strategie „HLEDÁNÍ“.

Graf 4.7: Výsledek SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Vnější prostředí bylo zhodnoceno pomocí PEST analýzy a analýzy konkurenčních sil. PEST analýza byla zpracována s důrazem na veškeré faktory, které vyplývají z makroprostředí podniku. Z výsledků této analýzy je zřejmé, že v České republice panuje příznivý ekonomický vývoj. Takto příznivý ekonomický vývoj zajišťuje také zvýšená spotřeba domácností. Tím, jak budou domácnosti více spotřebovávat a nakupovat výrobky, může to zajistit vyšší tržby firem, které jsou zároveň zákazníky společnosti XYZ, s.r.o. Zvýšené tržby mohou vést k uvolnění dodatečných finančních prostředků na propagaci, což je pozitivní pro analyzovanou společnost. Z příznivého ekonomického vývoje však vyplývají i negativní důsledky jako je nedostatek pracovní síly a plošné zvyšování mezd spojené se zvyšováním cenové hladiny. Mezi příznivé vlivy vyplývající z makroprostředí patří také nízké úrokové sazby, které umožňují více investovat a možnost využití moderních technologií. Analýza konkurenčních sil byla zaměřena na mikroprostředí podniku. Toto mikroprostředí je ovlivňováno dodavateli, konkurenty, ale také nabízenými substituty a zákazníky. Z výsledků vyplývá, že mírné ohrožení lze očekávat v oblasti substitutů či současné konkurence. Velká výhoda vyplývající z tohoto prostředí je spatřována ve velkém výběru alternativních dodavatelů.

Při analýze vnitřního prostředí byla hodnocena interní stránka společnosti XYZ, s.r.o. Tato analýza byla zaměřena na faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a také na finanční stránku. Z této analýzy vyplynuly veškeré silné a slabé stránky podniku. Výsledky vypovídají o tom, že společnost se snaží si udržovat svou prestižní pozici na trhu tím, že nabízí kvalitní výrobky a služby. Mezi podstatné nedostatky vycházející z interní analýzy lze zařadit vysoké vytížení zaměstnanců, v posledních letech velmi nízké zisky, zadržování nerozděleného zisku, chybějící vize a poslání podniku.

Na základě takto provedených dílčích analýz mohla být sestavena souhrnná analýza SWOT. Po ohodnocení jednotlivých nejdůležitějších faktorů týkajících se jak interního, tak externího prostředí byl stanoven závěr, že ve společnosti převažují slabé stránky a v okolí podniku jsou dominantnější příležitosti.

Tato kapitola je zaměřena na specifikaci konkrétních kroků, které by společnost XYZ, s.r.o. mohla provést, aby slabé stránky eliminovala a také využila příležitostí. Návrhy jsou stanoveny s ohledem na tyto okolnosti a odrážejí se v následujících čtyřech bodech:

- chybějící vize a poslání společnosti XYZ, s.r.o.,

- finanční situace,
- technologie,
- lidské zdroje.

Chybějící vize a poslání společnosti XYZ, s.r.o.

Pro stanovení strategických cílů a následnou formulaci vhodných doporučení je nutné prvotně vycházet z toho, čeho chce společnost XYZ, s.r.o. dosáhnout v budoucnosti. Je podstatné vycházet z vize a poslání, aby zvolené strategické cíle mohly vést k tomu, aby byla naplněna představa společnosti o své budoucnosti.

Jelikož společnost XYZ, s.r.o. do dnešní doby žádnou vizi ani poslání neměla zformulované bylo by vhodné je vytvořit. Jedině konstrukcí těchto prvků si společnost udělá představu o tom, čeho by v budoucnosti chtěla dosáhnout a mohla by tak účinněji plánovat svá strategická rozhodnutí, aby se tyto představy staly reálné.

Návrh vize a poslání vychází ze šesti základních prvků, které byly pozorováním interního prostředí společnosti stanoveny jako nejdůležitější. Mezi tyto prvky patří:

- atraktivita zaměstnání,
- kvalitní výrobky a služby,
- spokojení zákazníci,
- pozitivní kultura,
- zvyšování konkurenceschopnosti,
- prestiž a dlouholetá tradice.

Návrh vize společnosti XYZ, s.r.o. je následující:

„Upevňovat si svou prestižní a dlouholetou tradici na trhu poskytováním komplexních služeb a kvalitních výrobků v oblasti propagace. Stát se tak strategickým partnerem klíčových zákazníků a atraktivním zaměstnavatelem kvalitních a pracovitých lidí.“

Následuje také návrh poslání společnosti XYZ, s.r.o.:

„Stálý partner poskytující komplexní služby v oblasti reklamy a grafických prací za pomoci moderních technologií a kvalitních zaměstnanců.“

Po formulaci těchto podstatných prvků ve strategickém řízení je možné se zaměřit i na konkrétní zvolení strategických cílů.

Finanční situace

Další doporučení se týká finanční stránky podniku. Hlavním cílem všech společností je dlouhodobě dosahovat zisku. Společnost XYZ, s.r.o. zisků sice dosahuje, ale v posledních letech nejsou příliš vysoké a její výsledky jsou nerentabilní. Je to způsobeno zejména vysokými provozními náklady a také velmi dlouhou splatností pohledávek. Společnost by se tedy mohla zaměřit na úspory v oblasti provozních nákladů. Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že na trhu je dostatek alternativních dodavatelů a náklady na změnu dodavatele jsou zanedbatelné. Proto by mohlo být pro společnost příhodné se zaměřit na ceny těchto dodavatelů a uvažovat o možné změně.

Zvýšit zisk společnosti lze více způsoby. Je možné se také zaměřit i na jiné aktivity, které lze provádět v oblasti propagace. Tím by si společnost mohla zajistit i nové zákazníky, kteří by mohli ocenit rozmanitější nabídku služeb. Další možností může být také vhodná investice, kterou by společnost zhodnotila svůj nakumulovaný zisk z minulých let. Z této investice by mohly plynout další výnosy, které by vedly ke zvýšení zisku. Komplexním strategickým cílem v této oblasti je zvýšení zisku o 30 %.

- **Strategický cíl:** Zvýšit zisk o 30 %.

Možnost zvýšení zisku se odráží ve čtyřech následujících doporučeních, kterými jsou snížit provozní náklady, zhodnotit nakumulovaný rozdělený zisk, rozšíření podnikových aktivit v oblasti PR akcí a zlepšení řízení pohledávek.

Snížit provozní náklady

Jednou z možností, jak si zajistit zvýšení zisku může být úspora v oblasti provozních nákladů. Ty zaujímají podstatnou část z celkových nákladů společnosti. Z analýzy vnějšího prostředí je již zřejmé, že na trhu existuje dostatek alternativních dodavatelů a je jednoduché je změnit. Proto je jedním z doporučení společnosti XYZ, s.r.o. zaměřit se právě na tuto oblast. Vyhledáním nového dodavatele, který by mohl nabídnout nižší ceny materiálu používaného ke zhotovování výrobků by tak společnost mohla ušetřit. Jak je vidět z finanční analýzy v průběhu let se daří tyto náklady postupně snižovat, stále jsou však na vysoké úrovni. Další možností, jak snížit tyto provozní náklady je také šetrnější a hospodárnější zacházení s používaným materiálem. Zaměstnanci by měli být proškolení, jak co nejefektivněji zpracovat používaný materiál.

Náklady na tuto strategii by neměly být příliš vysoké. Do těchto nákladů lze započítat čas strávený managementem podniku nad vyhledáváním jiných alternativních dodavatelů a hodnocením jejich cenových nabídek. Také čas, který by management podniku věnoval zjišťování toho, jak šetrněji využívat materiál a na proškolení svých zaměstnanců.

Zhodnotit nakumulovaný nerozdělený zisk

Toto doporučení bylo zvoleno zejména z důvodu chybné investiční politiky ve společnosti. Již několik let se kumuluje nerozdělený zisk, který by mohl být využit na vhodnou investici, která by mohla přinést dodatečné výnosy. Tím by se také lépe zhodnotil vytvořený vlastní kapitál. Vhodnou investicí může být například rozšíření používaných technologií či dočasné umístění finančních prostředků na termínované vklady, které by zajistily aspoň nepatrné zhodnocení vytvořených prostředků. Zhodnocení na termínovaných vkladech u různých institucí je zobrazeno v tabulce č. 5.1. Každá instituce nabízí jiný úrok na termínovaných vkladech. Bylo vybráno deset nejvýnosnějších nabídek různých institucí. Úroky plynoucí z umístění prostředků na termínovaný vklad jsou počítány pro délku vkladu jeden rok a částku 1 000 000 Kč. Úrokové sazby jsou zaznamenány s platností k 19. 12. 2016.

Tabulka 5.1: Úroky plynoucí z termínovaných vkladů

| Název banky | Úroková sazba | Vyplacený úrok | Daň z úroků | Vyplacená částka |
|--|---------------|----------------|-------------|------------------|
| | | [Kč] | [Kč] | [Kč] |
| Artesa, spořitelní družstvo (STANDARD) | 2,50 % | 25 000,00 | 3 750,00 | 1 021 250 |
| Moravský peněžní ústav – Vkladový účet | 1,40 % | 14 000,00 | 2 100,00 | 1 011 900 |
| Poštová banka, pobočka ČR | 1,20 % | 12 000,00 | 1 800,00 | 1 010 200 |
| ANO spořitelní družstvo | 1,20 % | 12 000,00 | 1 800,00 | 1 010 200 |
| J&T Banka | 1,10 % | 11 000,00 | 1 650,00 | 1 009 350 |
| Banka CREDITAS | 1,10 % | 11 000,00 | 1 650,00 | 1 009 350 |
| Zuno | 1,05 % | 10 500,00 | 1 575,00 | 1 008 925 |
| Expobank IQ Maxi vklad | 0,80 % | 8 000,00 | 1 200,00 | 1 006 800 |
| Oberbank AG | 0,70 % | 7 000,00 | 1 050,00 | 1 005 950 |
| Equa bank | 0,50 % | 5 000,00 | 750 | 1 004 250 |

Zdroj: upravené dle kalkulatoru termínovaných vkladů na finance.cz, 2016

Rozšíření podnikových aktivit v oblasti PR akcí

Tato strategie je zaměřena na velmi zajímavou oblast v rámci propagace. Rozšířením aktivit o PR akce by společnost mohlo zajistit získání nových zákazníků, kteří by mohli ocenit i nabídku těchto služeb. Jedná se o komplexní zajišťování společenských akcí či sportovních událostí. Tyto akce jsou v poslední době velmi oblíbené u firem. To zvláště proto, že tyto akce velmi zvyšují povědomí o produktech dané společnosti.

Zajištění takovýchto komplexních akcí je náročnější, ale jak management společnosti, tak i zaměstnanci již mají zkušenost s menšími akcemi podobného typu. Proto by pro zákazníky mohla být také zajímavá nabídka komplexních služeb v této oblasti.

Zaměřit se na zlepšení řízení pohledávek

Toto doporučení zde bylo zařazeno zejména z důvodu velmi dlouhé splatnosti pohledávek v posledních letech. Jelikož pohledávky tvoří významnou část aktiv podniku je doporučováno se na tuto oblast zaměřit. Delší doby splatnosti faktur mohou společnosti XYZ, s.r.o. poskytovat konkurenční výhodu. To hlavně proto, že zákazníci nemusí platit ihned odebrané zboží. Je však nutné tuto oblast hlídat, aby se podnik nedostal do možné platební neschopnosti.

Možností, jak zlepšit řízení pohledávek je individuální stanovení platebních podmínek pro různé typy zákazníků. Pro zákazníky, kteří se podílí velkou měrou na obratu společnosti by mohly být stanoveny delší doby splatnosti, které by se pohybovaly kolem 45 dní. Pro zákazníky, kteří se podílí menší měrou by měla být stanovena doba 30 dní. Zkrácení doby proplácení pohledávek by mohlo vést také k větším tržbám a následnému nižšímu zadlužování společnosti.

Technologie

Oblast technologií je jednou z možností, jak využít příležitosti. V dnešní době se na trhu vyskytuje spousta nových technologií, které jsou zajímavé jak svým použitím, tak také tvorbou konečných produktů. Aby si společnost udržela svou konkurenceschopnost je důležité neustále přicházet s něčím novým, co by mohlo zákazníka oslovit. K tomu, aby byly vyráběny zajímavé produkty je také zapotřebí nejmodernějších technologií a softwarů. Nejmodernější verze softwaru jsou pro společnost XYZ, s.r.o. standardem, a proto by pro ni mohlo být vhodné zavedení i nových nejmodernějších technologií, což je také strategickým cílem v této oblasti.

- **Strategický cíl:** Využití moderních technologií.

Mezi zajímavou technologií, která by mohla mít úspěch i u zákazníků patří technologie tzv. 3D tisku. Využití této technologie a ceny těchto tiskáren jsou rozebrány v následujících odstavcích.

Rozšířit využívané technologie o 3D tisk

Tato tiskařská technologie je výhodná zejména pro tvorbu reklamních předmětů. 3D tisk umožňuje velmi kreativní tvorbu různých předmětů z různých materiálů. Tím, že by si podnik pořídil takovou tiskárnu by nemusel shánět dodavatele, kteří by byli schopni vytvářet požadované produkty. Tyto 3D tiskárny dokážou vytvářet různé produkty, kterými mohou být například klíčenky, vázy, plastové skleničky, reklamní postavičky, razítka a spousty dalších předmětů, které by si zákazníci mohli zvolit jako svou reklamu.

Náklady na pořízení takového stroje se pohybují různě. Záleží na tom, z jakého materiálu by měly být produkty vyráběny. Nejčastějším materiálem je plast, ale výrobky mohou být také z kovu jako například hliníkové či nerezové. Na kovové výrobky jsou zaměřeny pouze profesionální tiskárny, u kterých jsou pořizovací náklady velmi vysoké. Ceny těchto tiskáren se odvíjí také podle velikosti pracovního prostoru a kvality finálních předmětů. Náklady na 3D tiskárnu se mohou pohybovat od pár desítek tisíc až po částky v úrovni milionů za profesionální tiskárny.

Pro analyzované grafické studio by mohla být vhodná tiskárna U Print Plus SE – system, která je vhodná pro tvoření modelů určených pro marketing. Při tisku je možné vycházet z výběru devíti různých barev a modely se tvoří z termoplastického materiálu. Výrobcem je společnost Stratasys Ltd., která je předním poskytovatelem vysoce kvalitních a cenově dostupných 3D tiskových systémů. V České republice je dodavatelem této tiskárny společnost TECNOTRADE OBRÁBĚCÍ STROJE, s.r.o. Cenová nabídka od tohoto dodavatele je zobrazena v tabulce č. 5.2. Tento dodavatel nabízí cenu jak za novou tiskárnu, tak i za předváděcí z Německa. Cena za již použitou předváděcí tiskárnu je adekvátně snižena vzhledem k jejímu již mírnému opotřebení. Ceny zahrnují jednoletou záruku, potřebný software, čtyřicet stavebních podložek a potřebné doplňky pro tiskárnu. V ceně obou tiskáren je zahrnuta také instalace, potřebné školení a doprava. Platební podmínky u tohoto dodavatele určují, že 60 % ceny je nutné uhradit při podpisu smlouvy a zbylých 40 % po podpisu předávacího protokolu. V případě zájmu nabízí také dodavatel vytištění zkušebního modelu.

Tabulka 5.2: Cenová nabídka 3D tiskárny U PRINT PLUS SE

| Počet | Katalogové číslo | Popis | Ceníková cena bez DPH [Kč] | Speciální cena - Demo tiskárna z Německa |
|---------------------------------|------------------|---|----------------------------|--|
| 1 | BND-680-10505-D | U PRINT PLUS SE - System 203x203x152 mm Stavební plocha 1 rok záruky, 230V, 50 Hz, 16 Amp, CE Confirmace, Startup kit, Software, zařízení pro odstranění podpůrného materiálu (pro DEMO nabídku - použita) | 339 000,00 | 229 000,00 |
| 1 | 345-42005 | P430XL Model Spool Ivory (42 cu in/688 cc) | v ceně tiskárny | v ceně tiskárny |
| 1 | 345-42207 | SR-30XL Soluble Support Spool (42 cu in/688 cc) | v ceně tiskárny | v ceně tiskárny |
| 24 | 340-00200 | Stavební podložka | v ceně tiskárny | v ceně tiskárny |
| X | X | Instalace, školení, doprava | v ceně tiskárny | v ceně tiskárny |
| Cena celkem bez DPH [Kč] | | | 339 000,00 | 229 000,00 |

Zdroj: upravené dle cenové nabídky od dodavatele TECNOTRADE OBRÁBĚCÍ STROJE, s.r.o.

Lidské zdroje

Nedostatek zaměstnanců a jejich vysoká vytíženost může vést k prodávám v uspokojení požadavků zákazníků, nespokojenosti či až odchodům zaměstnanců. Pro naplnění části vize, kterým je stát se atraktivním zaměstnavatelem kvalitních a pracovitých lidí je důležité také jejich práci náležitě ocenit. Tím, že se společnost zaměří na úspory v oblasti provozních nákladů může získat dodatečné prostředky pro zhodnocení práce svých zaměstnanců. Obzvláště v oblasti nenárokové složky odměny jsou poskytovány zaměstnancům pouze základní benefity, které nemusí být pro zaměstnance až tak zajímavé. Snížení vytíženosti zaměstnanců je možné také přijetím dodatečné pracovní síly.

- **Strategický cíl:** Snížit vytíženost zaměstnanců zlepšit jejich motivaci.

Pro dosažení tohoto cíle jsou navrženy dvě možná doporučení. Pro snížení vytíženosti zaměstnanců je navrženo zaměstnávání brigádníků z řad studentů. Pro zvýšení motivace a stabilizaci zaměstnanců je možné zpestření výběru benefitů.

Zaměstnávání brigádníků z řad studentů

Jednou z možností, jak snížit vytíženost zaměstnanců je zaměstnávání brigádníků z blízkých středních škol. Tato varianta je výhodná zejména z hlediska nižších mzdových nákladů na brigádníka. Studenti tak mohou vykonávat méně náročné práce, které zatěžují nynější zaměstnance a ubírají jim tak čas při řešení složitějších úkolů. Společnost si tak může tyto studenty během brigády či stáže otestovat a nalézt v nich i potenciální budoucí zaměstnance. Je tedy možné zvýšit spolupráci se středními školami.

Náklady na tuto strategii lze vyčíslit mzdou stanovenou na jednoho brigádníka. Jelikož se minimální mzda, která se vztahuje také k dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr, v letošním roce zvýšila, tak se její hodnota se ustálila na hodnotě 66 Kč/h. Je tedy nutné brigádníkům nabídnout aspoň tuto minimální výši. Výpočet celkových ročních nákladů na brigádníky vychází z toho, že je počítáno s 52 – mi týdny v roce. Brigádník by pracoval 5 dní v týdnu na zkrácený úvazek 4 hodiny denně. Celkový časový fond vytvořený pro brigádníky by činil 1040 hodin za rok. To znamená, že by se ročně ve společnosti museli vystřídat průměrně 4 brigádníci, kteří by mohli odpracovat 300 hodin ročně na základně dohody o provedení práce. Celkové mzdové náklady na brigádníky by tedy činily 68 640 Kč ročně.

Zpestření výběru benefitů

Proto, aby zaměstnanci vykonávali svou práci svědomitě a byli výkonní je důležitá jejich motivace. Mezi určitý způsob motivace lze zařadit i nehmotnou složku celkové odměny. Tato zahrnuje udělování pochval zaměstnancům, zvyšování jejich odpovědnosti, podílení se na složitějších úkolech či zvyšování jejich pravomoci. Tím, že si zaměstnanci budou připadat důležitější například v rámci rozhodování o náročných projektech se může zlepšit jejich motivace a také angažovanost společnosti.

Nenároková složka odměny, která zahrnuje také benefity poskytované společností může na zaměstnance působit do jisté míry motivačně, ale především slouží ke stabilizaci a udržení si zaměstnanců. Aby společnost XYZ, s.r.o. nepřicházela o své kvalifikované zaměstnance bylo by možné provést mezi nimi průzkum, jaké benefity by pro ně byli ideální. Zjištěním jejich potřeb by společnost mohla efektivněji kombinovat různé formy odměn a stabilizovat si své klíčové zaměstnance.

6. Závěr

Analyzovaným podnikem byla společnost XYZ, s.r.o., která poskytuje služby v oblasti reklamy a grafického designu. Celková strategická analýza byla rozčleněna na analýzu vnějšího prostředí, analýzu vnitřního prostředí a souhrnnou analýzu.

Celá strategická analýza byla zpracována na základě teoretických východisek, která jsou obsažena v druhé kapitole této práce pod názvem význam a struktura strategické analýzy. Tato kapitola utvořila základ pro praktické sestavení strategické analýzy v podmínkách konkrétního podniku.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit současnou situaci společnosti XYZ, s.r.o. na základě provedené strategické analýzy a navrhnout určitá doporučení, která by mohla dopomoci k růstu, prosperitě a zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti.

Společnost si zakládá na své dlouhodobé a prestižní pozici na trhu. Snaží se svým zákazníkům nabízet vždy kvalitní výrobky a služby. Také se snaží flexibilně reagovat na požadavky svých zákazníků. Tím, že se snaží pružně uspokojovat tyto potřeby jsou kladeny vysoké požadavky na zaměstnance, kteří jsou tímto přístupem velmi vytěžováni. V posledních letech společnost XYZ, s.r.o. nedosahuje příliš vysokých zisků, což se jeví jako negativní důsledek mnoha působících faktorů.

Po provedení strategické analýzy bylo dospěno k závěru, že ve společnosti převažují slabé stránky a ve vnějším prostředí jsou dominantnější příležitosti. S ohledem na tyto okolnosti bylo společnosti navrženo, jak by mohla tyto slabé stránky eliminovat a zároveň využít příležitostí. Základní strategickou alternativou pro společnost XYZ, s.r.o. byla tedy strategie hledání.

První návrh se týkal chybějící vize a poslání společnosti. Tyto prvky jsou velmi důležité pro ujasnění představy, kam by společnost chtěla dospět v budoucnosti. Pro společnost byla tedy zkonstruována vize a na ni navazující i poslání.

Další návrhy se zabíraly finanční situací podniku, která v posledních letech není příliš pozitivní. Účelem těchto návrhů bylo zvýšení zisku alespoň o 30 %. Jako možnosti dosažení tohoto strategického cíle bylo navrženo snížení provozních nákladů, zhodnocení nakumulovaného nerozděleného zisku, rozšíření podnikových aktivit v oblasti PR akcí a zaměření se na zlepšení řízení pohledávek.

Jako další oblast, ve které by bylo možné využít příležitosti byla oblast technologií. Zavedení nové moderní technologie by mohlo společnosti dopomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti. Tento návrh byl konkrétně zaměřen na dnes atraktivní 3D tisk.

Poslední oblast se týkala lidských zdrojů. Zejména tedy vytíženosti zaměstnanců, která byla identifikována také jako slabá stránka. Pro společnost je velmi důležité si tyto zaměstnance udržet. Strategickým cílem v této oblasti bylo snížit vytíženost zaměstnanců a zlepšit jejich motivaci. Konkrétní návrhy, jak by to bylo možné zajistit spočívaly v zaměstnání brigádníků z řad studentů a zpestření výběru benefitů.

Veškeré návrhy byly stanoveny s ohledem na současnou situaci společnosti XYZ, s.r.o. tak, aby se mohla upevnit její pozice na trhu.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- 1.DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- 2.DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 3.FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 4.GIMBERT, Xavier. *Think strategically*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-28487-6.
- 5.HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES. *Strategic management: an integrated approach*. 10th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111-82584-3.
- 6.CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- 7.KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- 8.KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- 9.MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- 10.MALLYA, Thaddeus J. S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 11.MATUSIKOVÁ, Lucja a kol. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- 12.SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- 13.SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

14.VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

15.VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

16.VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

17.ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

18.Český statistický úřad: *Charakteristika Moravskoslezského kraje* [online]. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xt/charakteristika_moravskoslezskeho_kraje

19.Český statistický úřad: *Mzdy a náklady práce* [online]. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

20.Ekonom: *Česko je na rekordní příčce v prestižním žebříčku kvality podnikání, pomohly snadné daně* [online]. 2016 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-65491390-cesko-je-na-rekordni-pricce-v-prestiznim-zebricku-kvality-podnikani-pomohly-snadne-dane>

21.Finance: *Kalkulátor termínovaných vkladů* [online]. 2016 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/ucty-a-sporeni/kalkulacky-a-aplikace/nejlepsi-terminovany-vklad/>

22.Finanční správa: *Daň z příjmů - právnická osoba* [online]. 2016 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-prijmu/pravnicke-osoby/obecne-informace>

23.Firmy.cz: *Reklamní a grafická studia v Moravskoslezském kraji* [online]. 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/kraj-moravskoslezsky?districtsSelected=ostrava-mesto&districtsSelected=frydek-mistek&q=reklamn%C3%AD+a+grafick%C3%A9+studio>

24.Infoabsolvent: *Grafický design* [online]. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/8241M05?Kraj=CZ081&PosTab=Reg&Vzd=20&zkracene=False#filtrForm>

25.KB grafik [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.kbgrafik.com/>

26.Leemon: *Služby* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.leemon.cz/cz/co>

27. *Mamiart: O nás* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://mamiart.cz/o-nas>
28. *Managementmania: Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)* [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
29. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR a ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladěnosti ČR s eurozónou - prosinec 2016. *Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladěnosti ČR s eurozónou* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-02-17]. ISSN 2336-5110. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/pristoupeni-cr-k-eurozone/maastrichtska-kriteria-a-sladenost-cr/2016/vyhodnoceni-plneni-maastrichtskych-konve-26919>
30. MINISTERSTVO FINANCÍ České republiky. Makroekonomická predikce-leden 2017. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-02-14]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>
31. *Ministerstvo finanční České republiky: Ministerstvo financí představilo projekt MOJE daně* [online]. 2016 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/ministerstvo-financi-predstavilo-projekt-25248>
32. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2017* [online]. 2016 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf
33. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Informační systém o průměrném výděлку (ISPV)* [online]. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ISPVvypis.php?kzams=5097&ok=Zobrazit+informace&sfera=1&sz=0&txt=Grafik>
34. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Základní body navrhované novely* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28884/TZ_MPSV_-_Home_office_nebude_omezen.pdf
35. *The design range: 7 graphic design trends for 2017* [online]. 2016 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.thedesignrange.com/7-graphic-design-trends-for-2017/>
36. *Tirata: Služby* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.tirata.cz/cz/sluzby/event-promotion-a-pr>

37.Tiskarnaklien: O nás [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.tiskarnaklein.cz/index.php/o-nas>

38.Úřad vlády. *Vláda* [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/>

Seznam zkratk

a kol. – a kolektiv

BÚ – běžné účetní období

cit. – citované

CP – cenné papíry

CZSO – Český statistický úřad

č. – číslo

ČR – Česká republika

DFM – dlouhodobý finanční majetek

DM – dlouhodobý majetek

ERM II – Evropský mechanismus směnných kurzů II

EU – Evropská unie

fin. – finanční

HDP – hrubý domácí produkt

HRM – Human Resource Management

KDU-ČSL – Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová

KFM – krátkodobý finanční majetek

KSČM – Komunistická strana Čech a Moravy

MFCR – Ministerstvo finanční České republiky

min. – minulých

mj. – mimo jiné

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

O – příležitosti

ODS – Občanská demokratická strana

OP – opravné položky

PC – počítačový

PR – public relations

S – silné stránky

s. c. – stálé ceny

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Sb. – sbírky

T – hrozby

tzv. – takzvaný

ÚSVIT – Úsvit přímé demokracie Tomia Okamury

W – slabé stránky

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017

Bc. Denisa Dobrocká



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam použitých vzorců ve finanční analýze

Příloha č. 2 – Seznam konkurentů

Přílohy

Příloha č. 1 – Seznam vzorců použitých ve finanční analýze

Analýza absolutních ukazatelů

$$\text{Podíl na celku} = \frac{\text{hodnota dílčího ukazatele}}{\text{velikost absolutního ukazatele}} \quad (2.1)$$

Analýza poměrových ukazatelů

- *Ukazatelé finanční stability a zadluženosti*

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.2)$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.3)$$

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

- *Ukazatelé rentability*

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (2.5)$$

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.6)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

- *Ukazatelé likvidity*

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kr\'atкодob\'e z\'avazky}} \quad (2.10)$$

$$\text{Okamžit\'a likvidita} = \frac{\text{pohotov\'e platebn\'ı prostředky}}{\text{kr\'atкодob\'e z\'avazky}} \quad (2.11)$$

- *Ukazatel\'e aktivity*

$$\text{Obr\'atka celkov\'ych aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkov\'a aktiva}} \quad (2.12)$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celkov\'a aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

$$\text{Doba obratu pohled\'avek} = \frac{\text{pohled\'avky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

$$\text{Doba obratu z\'avazk\text{ů}} = \frac{\text{z\'avazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.15)$$

Altmanův model

- *Dílč\'ı ukazatele*

$$X1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.16)$$

$$X2 = \frac{\text{nerozdělen\'y zisk}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.17)$$

$$X3 = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.18)$$

$$X4 = \frac{\text{účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{dluhy celkem}} \quad (2.19)$$

$$X5 = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.20)$$

- *Celkový ukazatel Z*

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (2.21)$$

Příloha č. 2 – Seznam konkurentů

| Název | Adresa |
|---------------------------------|--|
| 1VISION | Tržní 22, Frýdek-Místek 738 01 |
| 4FUTURE, s.r.o. | Okrajní 158, Krmelín 739 24 |
| 7L studio | 28. října 3346/91, Ostrava 70200 |
| Ademark s.r.o. | Husovo náměstí 1788/3, Ostrava 70200 |
| Atelier OSM s.r.o. | Fügnerova 12, Ostrava |
| EKARE - Eva Kohotová | Žižkova 500, Frýdek-Místek 73801 |
| Exodus grafické studio | Svárov 1055, Vsetín 755 01 |
| GD reklama | Fryčovice 672, 73945 |
| Grafické a Tiskové Studio L+L | Poštovní 153/18, Ostrava 70200 |
| Grafické studio dESIGNbAR | Františka Lýska 10, Ostrava 700 30 |
| Grafické studio Maara.cz | Sřelniční 342, Frýdek-Místek 73801 |
| Grafické studio Marionetti | Poděbradova 312/32, Ostrava 70200 |
| Grafické studio REDdesign | Horní Tošanovice 84, 739 53 |
| GRAPHIC HOUSE, s.r.o. | Sadová 2733/4, Ostrava 70200 |
| h. agency | Jiřinková 1614/5, Ostrava-Poruba 708 00 |
| HATA reklamní studio a tiskárna | Palackého 127, Frýdek-Místek, 73802 |
| Holbein studio | Kollárova 351/13A, Ostrava - Mariánské Hory 709 00 |
| HUDECZEK SERVICE, s. r. o. | Stonavská 287, Albrechtice u Českého Těšína 735 43 |
| KB Grafik | Sedliště 350, Sedliště 739 36 |
| KUNSTDESIGN, s.r.o. | Smetanovo náměstí 1180/7, Ostrava 70200 |
| Leemon Concept, s. r. o. | náměstí Svobody 1, Frýdek-Místek 738 01 |
| Leporello, s.r.o. | Jaselská 102/29, Opava 746 01 |
| LION BRAND & STORY, s.r.o. | Rudná 901/39, Ostrava 700 30 |
| Magdon Design, s.r.o. | Mírové náměstí 519/3d, Ostrava 70300 |
| MamiArt, s.r.o. | Politických obětí 118, Frýdek-Místek 73801 |
| MARF, s.r.o. | Tilschové 851/6, Ostrava 70900 |
| NAZCA, s.r.o. | Bystřice 1153, 73995 |
| OOO grafické studio, s.r.o. | Na Obecní 1528/10, Ostrava-Hrabůvka 700 30 |

| | |
|-------------------------------------|--|
| PISCIS InSpiral | Dr. M. Tyrše 3106, Frýdek-Místek 73801 |
| PLUSMARK, s.r.o. | Dobrá 461, 73951 |
| READY DESIGN, s.r.o. | Čelakovského 2055/4, Ostrava 70900 |
| RED LINE PRO, s.r.o. | Krameriova 5235/20, Ostrava 72200 |
| Reklama - grafika, s.r.o. | Porubská 549/18, Ostrava, Poruba 70800 |
| Reklama Klečková | Nová Ves 172, Frýdlant nad Ostravicí 73911 |
| S.A.M. reklama | 28. října 1639, Frýdek-Místek 738 01 |
| Studio Quentin | Na Obleskách 569, Řepiště 73932 |
| TIRATA, s.r.o. | Příborská 89 - Zelinkovice, Frýdek - Místek 739 42 |
| KLEINWÄCHTER holding s.r.o. | ČSA 2233, 738 01 Frýdek-Místek |
| Tisk Sarpet, s.r.o. | Vojanova 3127/1a, Ostrava 702 00 |
| TORRO - Creative Production, s.r.o. | Dvorní 760/ 13, Ostrava 708 00 |
| VIADesign, grafické studio | Břízová 2, Třinec 739 61 |
| VIDI reklama, s.r.o. | U Staré elektrárny 1881/2, Ostrava 710 00 |
| WOJECH, s.r.o. | Nádražní 2967/93, Ostrava 702 00 |

Zdroj: upravené podle firmy.cz, 2017